



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

FUNDRAISING VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

FUNDRAISING OF SELECTED NON-PROFIT ORGANIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Zuzana Pallascha

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Zuzana Pallascha**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Fundraising vybrané neziskové organizace

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: neziskové organizace a jejich financování

Analýza a zhodnocení současného hospodaření a fundraisingových aktivit

Vlastní návrhy řešení, posouzení jejich přínosu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě analýzy a zhodnocení dosavadního hospodaření a fundraisingových aktivit vybrané neziskové organizace navrhnout a posoudit nové možnosti získávání finančních prostředků pro její činnost ze soukromých a veřejných zdrojů.

Základní literární prameny:

BOUKAL, P. Fundraising pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-2-7-4487-2.

PELIKÁNOVÁ, A. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0339-3.

STEJSKAL, J. Ekonomika neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2010. ISBN 978-80-86825-55-7.

ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na nestátní neziskové organizace, jejich členění a financování. Praktická část se zabývá analýzou nákladů, výnosů a fundraisingových aktivit u vybrané neziskové organizace. Závěrem práce jsou návrhy nových zdrojů financování, které organizace doposud nevyužívala.

Abstract

The bachelor thesis focuses on non-governmental non-profit organizations, their classification and financing. The practical part deals with the analysis of costs, revenues and fundraising activities of a selected non-profit organization. At the end of the thesis there are proposed new sources of financing, which the organization has not used so far.

Klíčová slova

nezisková organizace, nestátní nezisková organizace, fundraising

Key words

non-profit organization, non-governmental non-profit organization, fundraising

Bibliografická citace

PALLASCHA, Zuzana. Fundraising vybrané neziskové organizace [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119637>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.
Vedoucí práce Eva Lajtkepová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2019

.....

Podpis studenta

Poděkování

Děkuji paní doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D. za odborné vedení mé Bakalářské práce, za poskytování cenných rad, za trpělivost, strávený čas a přátelský přístup. Děkuji také své rodině a přátelům za jejich podporu při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 CÍLE PRÁCE, METODY POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	9
2.1 Neziskový sektor.....	9
2.1.1 Rozdělení neziskového sektoru	9
2.1.2 Organizace veřejně a vzájemně prospěšné	11
2.1.3 Právní formy neziskových organizací.....	11
2.2 Nestátní neziskové organizace	15
2.2.1 Základní charakteristiky nestátních neziskových organizací.....	16
2.2.2 Funkce nestátních neziskových organizací.....	17
2.3 Financování nestátních neziskových organizací	18
2.3.1 Fundraising	18
2.3.2 Fundraiser	19
2.3.3 Varianty zdrojů	19
2.3.4 Poskytovatelé zdrojů.....	20
2.3.5 Individuální dárci.....	21
2.3.6 Spolupráce s podniky.....	23
2.3.7 Samofinancování	24
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	26
3.1 Popis vybrané neziskové organizace.....	26
3.1.1 Orgány společnosti	27
3.2 Analýza nákladů.....	28
3.2.1 Náklady v roce 2014.....	30
3.2.2 Náklady v roce 2015.....	32
3.2.3 Náklady v roce 2016.....	33

3.2.4	Náklady v roce 2017	35
3.3	Analýza výnosů	37
3.3.1	Výnosy v roce 2014	39
3.3.2	Výnosy v roce 2015	41
3.3.3	Výnosy v roce 2016	43
3.3.4	Výnosy v roce 2017	45
3.4	Fundraising ve Volejbalovém klubu Královo Pole z.s.	47
3.4.1	PEST analýza	49
3.4.2	SWOT analýza	51
3.5	Celkové shrnutí hospodaření a fundraisingu vybrané neziskové organizace VKKP z.s.	51
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	53
4.1	Fundraiser	53
4.2	Sponzoři	54
4.3	Dárci	54
4.4	Nadace DRFG	55
4.5	Projekt „Podpoř svůj klub“	55
4.6	Fundraisingová akce: „Den s volejbalistkami Králova Pole“	56
4.7	ERASMUS +: SPORT	60
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÝH ZDROJŮ	67
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Téma fundraisingu neziskové organizace jsem si vybrala, neboť se mi jeví jako velice zajímavé a především užitečné. Neziskové organizace stojí převážně na dobrovolnosti, lidé v organizacích pracují většinou zdarma, věnují čas něčemu, co pro ně má smysl. Za svou pomoc, ať už se jedná o pomoc hmotnou ve formě finančních prostředků nebo nehmotnou ve formě například pomoci při organizování akcí nebo pomoc běžnému chodu neziskové organizace, neočekávají nic nazpět. Neočekávají žádnou protihodnotu za strávený čas či vynaložené finance. Při vykonávání těchto činností cítí pocit seberealizace a pracují s nadšením, že mohou pomoci. Lidé se sdružují za jedním společným zájmem, ten ve většině případů je ku prospěchu určitých věcí. S touto myšlenkou souzním a velmi se mi líbí.

V teoretické části se budeme zabývat neziskovými organizacemi, jejich definicemi a právními formami. V hlavní roli zde bude především nevládní nezisková organizace, jinými výrazy jakožto třetí sektor či soukromý sektor. Rozdělíme si neziskové nevládní organizace podle právního členění, vymežíme si jejich funkce a charakteristické rysy. Další teoretická část bude zaměřena na financování neziskových organizací s využitím fundraisingu, který představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání.

Také bude popsána osoba fundraisera, varianty zdrojů a poskytovatelé zdrojů. Podrobněji se zaměříme na individuální dárcovství, sponzoring, firemní filantropii a mecenášství. Neopomeneme ani možnost samofinancování.

Analytická část bude rozdělena na popis organizace, analýzu nákladů, výnosů, fundraisingu a celkové shrnutí hospodaření a fundraisingu v organizaci. Analýza bude aplikována na organizaci Volejbalový klub Královo Pole z.s.

V návrhové části budou navrženy dodatečné zdroje financování, které organizace příliš nevyužívá. Tím je myšleno uspořádání fundraisingových akcí, zaměstnání fundraisera a zaměření se na dotace z Evropské unie.

1 CÍLE PRÁCE, METODY POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem práce je na základě analýzy a zhodnocení dosavadního hospodaření a fundraisingových aktivit vybrané neziskové organizace navrhnout a posoudit nové možnosti získávání finančních prostředků pro její činnost ze soukromých a veřejných zdrojů.

Dílčí cíle jsou rešerše odpovídající literatury, analýza hospodaření (náklady a výnosy) a fundraisingu, formulace vlastních návrhů řešení.

Teoretická část bude obsahovat především rešerši související literatury, publikací a článků.

V analytické části se budeme zabývat analýzou výnosů a nákladů a budeme vycházet z dat v období čtyř let (2014-2017). Dále se zaměříme na analýzu fundraisingových aktivit.

Vlastní návrhy na dílčí zlepšení budou co nejkonkrétnější a budou doprovázeny alespoň jednoduchou kalkulací.

V práci jsou využity metody analýzy (viz kapitola 3), syntézy (část 3.5 Celkové shrnutí hospodaření a fundraisingu), indukce a dedukce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Zde je pozornost zaměřena na neziskové organizace a jejich členění. Vzhledem k následujícímu textu především na nestátní neziskové organizace a financování neziskových organizací.

2.1 Neziskový sektor

Jedná se o sektor, kde subjekty v něm působící produkují statky a získávají prostředky pro svou činnost pomocí přerozdělovacích procesů. Cílovou funkcí není dosahování zisku, ale jde zde především o přímé dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby (1).

Neziskové organizace jsou významnou součástí společnosti. Sdružují velké množství občanů, a především poskytují širokou paletu služeb. Pomáhají rozvoji společenského, ale i ekonomického a politického života. Nezisková organizace je vytvořená za účelem vytváření výrobků a poskytování služeb. Zároveň její status nedovoluje, aby tato produkce byla pro osoby, které ji založili, řídí nebo financují zdrojem příjmů, zisku a celkově výnosů. Na rozdíl od ziskového sektoru nejsou neziskové organizace založeny pro vytváření zisku, ale pro přímou produkci užitku. Neziskové organizace zisk vytvářet mohou, ale musí ho použít na rozvoj neziskové organizace (2).

2.1.1 Rozdělení neziskového sektoru

Neziskový sektor se dělí na neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností.

- a) **Neziskový veřejný sektor** – hlavním cílem neziskového veřejného sektoru je poskytování veřejné služby. Neziskový veřejný sektor je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a také podléhá veřejné kontrole (1). Zřizovatelem je stát, kraje, obce nebo jejich organizační složky (3).

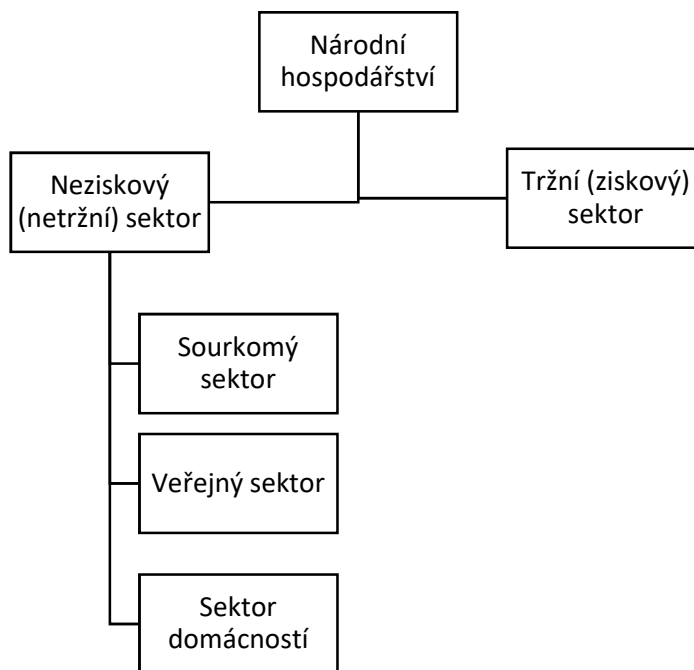
- b) **Neziskový soukromý sektor** – též se mu říká sektor nevládních neziskových organizací nebo třetí sektor. Hlavním cílem v tomto případě je snaha o dosahování přímého užitku. Financování probíhá pomocí soukromých financí, tedy fyzických a právnických osob. Tyto osoby neočekávají, že se jim vložené finance vrátí v podobě zisku. Rozhodly se podpořit finančním příspěvkem předem vymezené produkce nebo distribuce statků ze své dobrovolné vůle (1). Jejich užitek se nachází například ve formě seberealizace nebo osobního uspokojení (3).
- c) **Sektor domácností** – je důležitý pro začlenění do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktů, faktorů a kapitálu. Charakterizující se tím, že seskupení v tomto sektoru mají zcela neformální charakter bez legislativního rámce. Jedná se o rodiny, domácnosti, komunity aj. (1).

Vztahy mezi veřejnými neziskovými organizacemi, domácnostmi a neveřejnými neziskovými organizacemi řeší přímý vztah filantropie a postavení státu k této problematice. Stát pomáhá nestátním organizacím např. formou dotací, grantů nebo také daňových úlev (1).

Ve vztahu se soukromým ziskovým sektorem se nejčastěji hovoří o sponzorství. Může se ovšem stát, že organizace si začnou být navzájem konkurenty v oblasti hlavní činnosti, a tak jejich vztahy nemusí být zcela „přátelské“ (1).

Vztahy s domácnostmi jsou pro třetí sektor zásadní. V prvé řadě jsou zdrojem peněžních prostředků, které platí jako členské příspěvky nebo jako klienti platí za spotřebovávané služby poskytované třetím sektorem. V další řadě mohou být členové domácností dobrovolníky podílející se na činnosti organizace. Domácnosti také platí daně a tím sektoru nepřímo přispívají (1).

Lze říct, že se sektory často navzájem ovlivňují a prolínají ještě se ziskovým sektorem (1).



Obr. 1 Členění národního hospodářství, zdroj (1)

2.1.2 Organizace veřejně a vzájemně prospěšné

- a) **Organizace veřejně prospěšné** – založeny za účelem posláním spočívajícím v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti. Příkladem se může jednat o charitu, ekologii, vzdělávání či zdravotnictví.
- b) **Organizace vzájemně prospěšné** – založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů, kteří jsou spojeni společným zájmem. Tedy tyto organizace uspokojují především své vlastní potřeby. Veřejná správa dbá na to, aby tyto zájmy nebyly v rozporu s veřejným zájmem a zájmem druhých občanů a právnických osob (2).

2.1.3 Právní formy neziskových organizací

- **Spolky a pobočné spolky** (nově podle NOZ, od § 214 a následující), dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky (podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů) (12).

Spolek je právnickou osobou a členy mohou být jak fyzické, tak i právnické osoby. Nezáleží na tom, za jakým účelem je zřízen, může mít formu soukromého nebo veřejného účelu. Jedná se zde především o naplňování zájmů zakladatelů. Spolek zakládají minimálně tři osoby, které vede společný zájem a na ustanovující schůzi projednají stanovy. Spolek vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku (7).

Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze. Dalším orgánem je kontrolní komise, která dohlíží nad řádným vedením záležitostí spolku a může být zřízena i rozhodčí komise. Výbor nebo předseda může být statutárním orgánem. Činnost provozuje především hlavní, ale může provozovat i činnost hospodářskou, v rámci které může podnikat. Pokud dosahuje zisku, musí jej použít na činnost a podporu spolku, a ne ho rozdělit mezi své členy. Podnikání se ovšem nikdy nesmí stát hlavní činností (2).

Zrušení spolku proběhne především v případě nedodržování účelu vzniku, tedy když provádí zakázanou činnost nebo například nutí třetí osoby k členství a brání členům vystoupení ze spolku. Spolek je tedy zrušen likvidací soudem (2).

- **Nadace a nadační fondy** (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ § 306 a následující) (12).

Představují účelová sdružení majetku a jsou zakládány za obecně prospěšným účelem anebo dobročinným účelem. Ovšem nesmějí podporovat politické strany či hnutí a členy svých orgánů nebo blízké osoby. V rámci vedlejší činnosti mohou podnikat, ale stejně jako u spolku musí zisk z této činnosti požit jen na podporu své hlavní činnosti (2).

Nadace se zakládá nadační listinou a vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku a současně musí být vydán nadaci statut nadace. Při zakládání musí být vklad minimálně 500 000 Kč, který je součástí nadačního kapitálu. Mezi orgány nadace patří tříčlenná správní rada, která je také statutárním orgánem, dále tříčlenná

dozorčí rada, nebo i v některých případech revizor. V nadační listině si nadace může zřídit i jiné libovolné orgány (2).

Nadace podléhá řádné účetní závěrce, mimořádné účetní závěrce a konsolidované účetní uzávěrce ověřené auditorem, pokud je obrat nadace desetkrát vyšší než jeho minimální zákonná hodnota v uplynulém účetním období. Nadační fond je rozdílný především v tom, že není požadován žádný počáteční kapitál a je většinou zřízen na kratší období (2).

- **Účelová zařízení církví, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi** podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby (12).
- **Obecně prospěšné společnosti** podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (**nyní již zrušeného**; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují) (12).
- **Ústavy** (podle zákona č. 89/2012 NOZ § 402 a následující) jsou právnickými osobami. Existují především pro uspokojování veřejných potřeb. Výsledky Ústav jsou pro všechny rovnocenné, což znamená, že mají povinnost služby poskytovat na nediskriminačním základě. Ústavy jsou obdobou Obecně prospěšných společností (12).

Zakládají se zakládací listinou a vznikají dnem zápisu do obchodního rejstříku. Na rozdíl od spolku mají danou strukturu orgánů a to ředitele, který vystupuje jako statutární orgán a správní radu, která dohlíží na činnost ředitele. Mohou provozovat jako vedlejší činnost podnikání, ale zisk musí využít na podporu činností, ke kterým byl Ústav založen. Překročí-li obrat za minulé účetní období 10 milionů Kč, pak podléhá auditu. Pro Ústavy je typické, že po skončení účetního období vyhotovuje výroční zprávu. Soud jej může zrušit na základě nedodržování

činností totožných s hlavní činností, tedy s činností pro niž byl Ústav založen (2).

- **Sociální družstva** (zákon č. 90/ 2012 Sb. § 758 a násl. zákona o obchodních korporacích) jsou obecně společenství neuzavřeného počtu osob. Sociální družstva vyvíjí soustavně obecně prospěšnou činnost směřující na podporu sociální soudržnosti, zejména se zaměřuje na lokální pomoc a využívání místních zdrojů (12).

V sociálním družstvu jsou podmínky členství kogentní, což znamená, že se podmínky nesmí odchýlit od své původní dispozice. Členem může být právnická osoba i fyzická osoba, která vystupuje jako zaměstnanec družstva nebo může být i příjemcem služby, které sociální družstvo vykonává (2).

Zásadním rozdílem oproti ostatním neziskovým organizacím je ten, že svůj zisk může rozdělit mezi své členy. Naopak ale nemůže čerpat daňové výhody (2).

- **Školské právnické osoby**, jsou registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a zahrnující ve významné převaze také církevní školy (7).
- **Politické strany a hnutí** (zákon č. 424/1991 Sb. § 1 a následující) jsou právnické osoby, které vznikají registrací a odpovídají za své závazky celým svým majetkem. Nesmějí vlastním jménem podnikat. Členové za závazky strany a hnutí ani neodpovídají ani neručí. Členem strany a hnutí může být pouze fyzická osoba starší 18 let a musí být členem pouze jedné strany nebo hnutí. Politické strany a hnutí musí uveřejňovat svou činnost (20).
- **Honební společenstva** (zákon č. 449/2001 Sb. o myslivosti, § 19 a následující) jsou právnickou osobou založenou podle tohoto zákona, jehož členy mohou být pouze vlastníci nebo spoluvlastníci souvislých honebních pozemků. Honební společnost nesmí vlastním jménem podnikat. Návrh na registraci podávají příslušnému orgánu státní správy myslivosti alespoň dva vlastníci honebních

pozemků, kteří dosáhli 18 let. Orgány honebního společenstva jsou valná hromada, honební starosta a honební výbor (21).

2.2 Nestátní neziskové organizace

Jedná se o variabilní, vrstevnatou kategorii. Neziskový sektor je členitý a existuje mnoho druhů z hlediska jejich poslání. Můžeme pojmenovávat i jako soukromý neziskový sektor nebo třetí sektor, což zdůrazňuje pozici mezi neziskovým veřejným sektorem a ziskovým tržním sektorem. Je také možné setkat se s označením nestátní sektor (toto označení budeme používat v této práci) nebo nezávislý sektor. To má upozorňovat na to, že organizace nejsou závislé na vládě. Jinou možností je pojmenování dobrovolný sektor, a to především v případě, kdy chce organizace poukázat na svoji dobrovolnost. Na všechna tato označení a pojmenování musíme nahlížet jednotně (3).

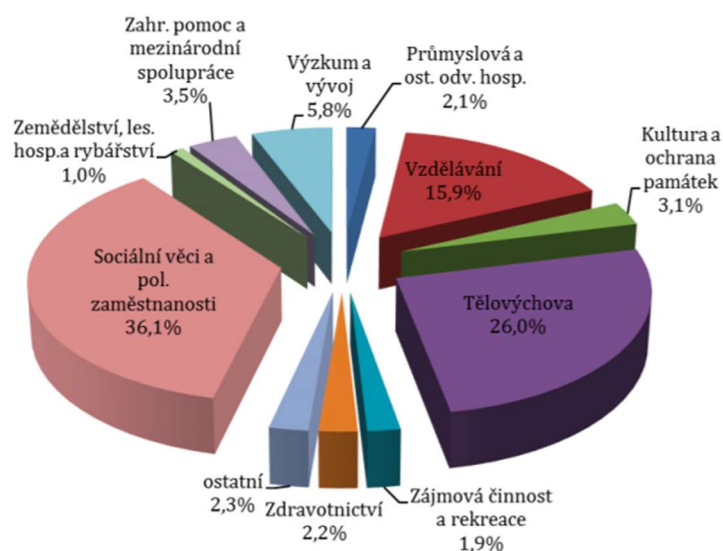
Zakladateli jsou soukromé subjekty, které do soukromých nestátních organizací vkládají své prostředky. Neočekávají zisky, protože jsou zainteresovány na přímém užitku, kterého nelze dosáhnout ziskovým způsobem. Nestátní neziskové organizace mají kvalitativně odlišnou pozici od příspěvkových organizací (4).

Nejčastěji se věnují problémům, u kterých dochází k tržním a vládním selháním. Příkladem může být nesoulad informací mezi producentem a spotřebitelem. Někdy se může stát, že spotřebitel dokonce ani není totožný s kupujícím. Nestátní neziskové organizace také vznikají z důvodu, že vláda není schopna uspokojit požadavky určitých menšin při poskytování veřejných služeb. Souhrnem můžeme říct, že se obecně jedná o služby v oblasti sociálního zabezpečení a pomoci, humanitárního, životního prostředí, kulturní, tělovýchovné a sportovní osvěty ale také v oblasti zdravotní osvěty (3).

Podle organizace OSN se nevládní organizace vyznačují šesti hlavními charakteristikami: jsou dobrovolnými, neziskovými, orientovanými na služby a rozvoj, jsou autonomní, mají vysokou míru motivace a odhodlání a některé formy formální registrace. Existují podskupiny neziskového nebo dobrovolného sektoru. Neziskové, dobrovolné nebo sociální odvětví se skládá ze všech soukromých organizací, které poskytují rozličné sociální služby, obvykle v oblasti zdraví, vzdělávání a charity. Jsou také aktivní

v rozvinutých zemích. Jedná se typicky o neziskové organizace, které zaujímají významnou část soukromého sektoru moderních ekonomik (5).

Jako ukázkou vkládám graf, který vymezuje, jak jsou rozděleny finanční prostředky v České republice z veřejných rozpočtů do neziskových organizací podle jejich hlavní činnosti. Je z něj patrné, že největší část těchto finančních prostředků putuje do oblasti sociálních věcí, na politiku zaměstnanosti, poté na tělovýchovu, vzdělání, výzkum a vývoj. Je to způsobeno především tím, že největšími poskytovateli dotací jsou Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Ministerstvo práce a sociálních věcí. V ostatních letech je situace velmi podobná, na prvním místě se střídají tělovýchova a sociální věci a politika zaměstnanosti. Graf je z roku 2016 (23).



Obr. 2 Rozdělení finančních prostředků z veřejných rozpočtů, zdroj (23)

2.2.1 Základní charakteristiky nestátních neziskových organizací

- a) **Veřejná prospěšnost** – usilují o veřejné dobro jednotlivců i společnosti.
- b) **Dobrovolnost** – jejich fungování je spojeno s dobrovolností, ať už se jedná o dobrovolné dary, dobrovolnou práci, účast na aktivitách nebo vedení organizace apod.

- c) **Neziskovost** – organizace sice mohou dosahovat zisku, ale ten musí investovat zpět do hlavní činnosti. Nepřipouští se rozdělení zisku mezi členy a vedení nestátní neziskové organizace.
- d) **Samosprávnost** – jsou tedy autonomní, nejsou kontrolované státem a mají vlastní pravidla a samy řídí svou činnost.
- e) **Soukromé vlastnictví** – nejsou součástí veřejné správy a ani nejsou řízeny orgány, ve kterých převládají vládní úředníci. Základní struktura je tedy soukromá.
- f) Do určité míry jsou **institucionalizované** formálním nebo jiným statutem. Například formou různých pravidel a pravidelných členských schůzek (2) (3).

2.2.2 Funkce nestátních neziskových organizací

- a) **Funkce ekonomická** – je nezanedbatelnou součástí národního hospodářství. Působí jako producent a spotřebitel statků. Nestátní neziskové organizace pro svou činnost potřebují určité finanční zdroje z veřejných rozpočtů, ale zajišťují činnosti, které by jinak musel zajišťovat stát a tím mu snižují náklady. Působí také jako zaměstnavatel. V poslední době se stále zvyšuje počet soukromých neziskových organizací a tím vzniká mnohem více pracovních příležitostí (2) (3).
- b) **Funkce sociální** – zde zařadíme funkci servisní a funkci participační. Výkon a poskytování konkrétních statků je funkce servisní. Pokud hovoříme o sdružování se a zapojování do života společnosti, tak se jedná o funkci participační.
- c) **Funkce politická** – obsahuje funkci ochránářskou a demokratizační. Ochránářská funkce chrání před porušováním základních lidských práv. Demokratizační funkce dává lidem možnost ovlivnit veřejné mínění i veřejnou politiku. Má mimořádný přínos pro demokracii.
- d) **Funkce informační** – je tím myšlena především osvětová funkce.
- e) **Funkce kontrolní** – laická kontrola demokratického procesu uplatňování veřejné volby nebo institucí veřejného sektoru (2) (3).

2.3 Financování nestátních neziskových organizací

Správně fungující subjekt potřebuje ke své činnosti finanční prostředky, kterými kryje své náklady. Není rozhodující, zda se jedná o sektor soukromý nebo veřejný. Financování neziskových organizací je ovšem specifické především proto, že v sobě spojuje prvky ekonomické, finanční, sociální, společenské či marketingové (4).

2.3.1 Fundraising

Fundraising je soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání. Představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů (4).

Jedná se o aktivní činnost neziskových organizací, jejichž účelem je získávání vnějších zdrojů. Nejedná se pouze o získávání finančních zdrojů, ale je tím myšleno i získávání dalších hmotných a nehmotných zdrojů. Snahou je dosažení dlouhodobých vztahů s dárci. Dalšími zdroji mohou být různé věcné dary, know-how, informace, ale také například předání zkušeností. Podílí se taky na image neziskové organizace a celkově jak působí na své okolí (2).

Jedná se vlastně o proces. Je tvořen provázanými aktivitami, které musí organizace provést tak, aby si zajistila dostatečné zdroje, tedy obecně řečeno peníze, zázemí a lidi. Efektivní fundraising musí prostupovat celou společností (8).

Do češtiny lze navrhnout překlad „pěstování fondů“. Volným překladem pak je, že fundraising prostřednictvím fundraisera má na starosti zajištění financí a dalších prostředků pro chod nestátní neziskové organizace. V angličtině vznikl ze dvou slov a to: fund = zásoba, kapitál a raise = pozvednout, zřídit, opatřit (2).

Fundraising je v neziskovém světě všudypřítomný. Poskytuje zásadní podporu neziskovým organizacím, které nemohou jinak fungovat. Téměř každý subjekt se spoléhá na určitý stupeň sebeobětování od potencionálních dárců. Zejména mnoho organizací se také spoléhá na dobrovolné příspěvky na podporu aktivit organizace (6)

Důležité je poznamenat, že v rámci každé právní formy nestátní neziskové organizace má fundraising jiný charakter a východiska (4).

2.3.2 Fundraiser

Jedná se o člověka, který se profesionálně zabývá fundraisingem. Může být stálým zaměstnancem nestátní neziskové organizace anebo externím specialistou na zpracování projektových žádostí, organizací benefičních akcí a podobně. Obecně lze říci, že jeho hlavní činností je shánění zdrojů. U menších organizací se fundraisingem zabývá vedoucí nestátní neziskové organizace (ředitel) (4).

Fundraiser je člověk, který pracuje s různými typy zdrojů a používá různé metody, jak ze zdrojů získat podporu. Záměrně pracuje na tom, aby znal své dárce co nejlépe. Individuální a firemní fundraising je založen na osobních kontaktech a vztazích. Měl by se společensky angažovat, absolvovat nejrůznější schůzky, setkání, společenské večírky a benefiční akce. Tohle všechno může přispět k získání nejrůznějších zdrojů. Z výše uvedeného vyplývá, že fundraiser tráví většinu času mimo kancelář, a to v terénu. Jedná se práci velmi časově náročnou (8).

2.3.3 Varianty zdrojů

- a) **Hmotné zdroje** – Jedná se o věcnou hodnotu. Např. IT společnost poskytne počítače pro vybavení neziskové organizace. Mnohdy se jedná i o vítanější formu pomoci, neboť lze přesně vidět, kam zdroje jdou. Do hmotné sekce zdrojů můžeme také zařadit možnost barteru, tedy směny zboží nebo služby za jiné zboží nebo služby. Tato forma může rozvíjet vztah mezi podnikatelem a neziskovou organizací (4).
- b) **Práva** – především realizace marketingové strategie, kde nejčastějším příkladem je reklama na internetu nebo v periodikách.
- c) **Informace** – jedná se o různé servisní organizace. Fundraising je zcela závislý na včasných informacích (4).
- d) **Práce** – Podniky, které jsou zapojené do strategie společenské odpovědnosti firem poskytují své pracovníky jako firemní dobrovolníky. Pro neziskové organizace je to cenná pomoc a pro zaměstnance podniku se jedná o dobrý odrazový můstek pro kariérní postup (4).

- e) **Služby** – může to být například poradenství, vzdělávání a podobně (4).
- f) **Finanční zdroje** – v poslední řadě jsou to především finanční zdroje, které jsou stěžejním zdrojem pro nestátní neziskové organizace.

2.3.4 Poskytovatelé zdrojů

Tab. 1 Formy fundraisingu

Zdroj	Forma
Jednotlivec, rodina	jedná se o dar ať už věcný nebo peněžitý, dobrovolnictví, členský příspěvek, loterie, dobročinná aukce aj.
Nadace, nadační fondy, orgány veřejné správy, fondy EU	zde nejčastěji nadační příspěvek nebo grant
Firma	sponzoring, dar, zapůjčení prostor nebo věcí, zapůjčení pracovníků apod.

Zdroj (2)

- a) **Individuální dárci** – podíl této skupiny na celkových přijatých zdrojích je více než poloviční. Do této skupiny zahrnujeme tedy členy organizace, dobrovolníky, příbuzné cílových skupin či lidi podobných zájmů (1).
- b) **Nadace a nadační fondy** – je možné požádat o finanční pomoc nebo grant (1). Také pomocí projektů, dotací či nadačních příspěvků (2).
- c) **Podniky a podnikatelé** (Firemní fundraising) – můžou mít vybudovaný svůj vlastní grantový systém, o který musí nezisková organizace písemně požádat a přiložit svůj cíl a záměr hlavní činnosti. Nebo většinou u menších firem se využívá osobních schůzek a rozhovorů (1). Obecně lze říci, že jde o oslovování firem a získávání prostředků od nich (2).
- d) Státní instituce a samospráva, vlastní činnost, členské příspěvky, daňové úlevy či Evropská unie

2.3.5 Individuální dárci

Tento zdroj je především typický svou vysokou mírou emocionality a je založen na vztahu podporovatelů neziskové organizace. Individuální fundraising by měl umožnit dárcům podílet se na činnosti organizace, a tudíž by ideálně měli mít užitek obě strany. Jedná se o dvojstranný vztah (4).

Individuální dárci jsou zahrnuti do celkové fundraisingové strategie. Je důležité na ně pohlížet v širším hledisku, v souladu s posláním organizace, vzájemné provázanosti, vnitřní logice a transparentnosti. Nejdůležitějšími jsou dárci, kteří přispívají pravidelně. Z nich se poté stávají hlavní sympatizanti s neziskovou organizací a pomáhají i v jiných sférách, jako je dobrovolnictví, propagace, účastí na veřejných aktivitách a podobně. Také tito pravidelní individuální dárci jsou potenciálním zdrojem vysokých příjmů v budoucnosti (4).

Motivem individuálních dárců může být starost o druhé, cítit povinnost, pocit viny. Můžeme se setkat i s negativním motivem, a to touhou po osobním prospěchu, kdy například osoba pomůže neziskové organizaci jen kvůli svému vlastnímu zviditelnění. Pro neziskovou organizaci je tedy klíčové vyhledávat potřeby dárců a ty poté naplňovat (2).

Důležitou součástí dobrých vztahů s individuálními dárci je ten, že sami dárci uvidí, že vložené zdroje jdou opravdu na užitečnou a dobrou věc. Tedy pro neziskové organizace je zásadní, aby zajistila transparentnost těchto zdrojů, to může pomoci výroční zprávy nebo si založí transparentní bankovní účet (4).

Formy individuálního dárcovství mohou být:

- a) **Mecenášství** – je zvláštní formou individuálního dárcovství, kdy se jedná především o podporu v oblasti kultury. Tato forma měla především historický význam (4). Dnes se o slovo hlásí především úspěšní podnikatelé, kteří mají více prostředků, než kolik potřebují na pokrytí nákladů a své osobní spotřeby. Zajímají se o dění kolem sebe a chtějí vylepšit podmínky pro růst a rozvoj. Zejména je kladen důraz na úroveň vzdělanosti českých lidí. Existuje ale velká bariéra mezi mecenášstvím a klíčovými neziskovými organizacemi a zástupci státu, především v rozdílných názorech. Pro budoucnost představuje výzvu. Výzva spočívá ve

zlepšení komunikaci mezi těmito institucemi a v pokusu o nalezení společné cesty (9).

- b) **Darování pomoci závěti** – jedná se spíše o výjimečnou formu dárcovství především proto, že téma smrti je stále tabuizováno. Nicméně pro neziskové organizace jsou závěti potenciálním zdrojem velkých příjmů. V tomto případě musí být velká míra důvěry mezi dárce a neziskovou organizací, často založena především na dlouhodobém úspěšném vztahu. Dědictví může být omezeno splněním určité podmínky, příkazu nebo určením času (4).
- c) **Veřejné sbírky** – jedná se o shromažďování dobrovolných peněžních příspěvků od předem neurčitého a neznámého počtu přispěvovatelů. Účel veřejné sbírky musí být předem určen a znám, také by s tímto účelem měli být seznámeni samotní přispěvovatelé. Tento účel musí být veřejně prospěšný, čímž je myšleno humanitární, charitativní, určen ke vzdělávání, ochraně životního prostředí a podobně (2).

Sbírky smí organizovat jen právnická osoba na základě písemného oznámení krajskému úřadu. Organizace a realizace vyháží z oznamovacího principu (4). Vyžaduje dobrou organizační schopnost, využití více prostředků propagace, přesvědčivou prezentaci, pečlivé pracovníky a také dostatek finančních prostředků (1).

Způsoby konání sbírky jsou **shromažďování finančních prostředků na zvláštním bankovním účtu, sběrací listiny, pokladničky, prodej předmětů, prodej vstupenek na veřejné a všeobecně přístupné akce nebo i pronájem telefonní linky ke shromažďování příspěvků z telefonního čísla** (4).

Pokud se zaměříme na pokladničky, tak je zákonem vymezen podrobný popis jejich využití. Mohou být stacionární anebo formou pouliční sbírky, čemuž se říká street fundraising. Počet pokladniček musí být předem znám a taktéž musí být známo jejich rozmístění. Musí být zabezpečeny proti odcizení, zapečetí je

příslušný obecní úřad a také jejich otevření musí být oznámeno. Po otevření pokladničky je proveden záznam o obdržené finanční částce (4).

- d) **Charitativní benefiční akce** – benefiční akce vyžaduje divácky a publicisticky zajímavý program, významným plusem je, když se akce zúčastňuje nějaká veřejně známá osobnost. Nejdůležitějším bodem je dostatečná prezentace dobročinného účelu (1).

Může se jednat o prodejní výstavy, festivaly, hudební, výtvarné a divadelní programy, aukce, tomboly, sportovní akce anebo jiné akce. Doporučení při pořádání benefičních akcí jsou včasné zahájení přípravy na uspořádání akce, vybrat vhodný termín a místo konání akce, také zvolit vhodný program dle účelu organizace, nepodcenit výdaje na pořádání benefiční akce a v neposlední řadě zvolit vhodnou formu propagace. Po ukončení akce by nezisková organizace neměla zapomenout na informování o výsledcích a například částce vybraných prostředků, které během charitativní akce obdržela.

- e) **Dražba** – rozumíme jí především prodej věcí, která je prodána tomu, kdo nabídne největší částku. Dražby se může zúčastnit předem neznámý počet subjektů. Ve veřejných sbírkách se nabývá vlastnictví především přilepenutím (4).
- f) **Tombola, dárcovské SMS a jiné** – jedná se o dary poskytnuté osobami fyzickými nebo právnickými. Zájemci si koupí lístek do tomboly a tím přispějí neziskové organizaci (4).

2.3.6 Spolupráce s podniky

Jsou tradičním poskytovatelem zdrojů. Spolupráce je velmi důležitá. Podpora často není jen z dobročinných, altruistických účelů ale také především se jedná o výhodnou strategii. Mimo jiné pro podniky samotné spolupráce s neziskovou organizací zvyšuje její prestiž a vytváří velice dobrou image podniku jako celku. O rozšiřování spoluprací se stará také program společenské odpovědnosti firem (4).

V souvislosti s pomocí od firem se objevuje slovo filantropie. Do češtiny je tento termín překládán jako lidumil tedy filantropie je láska k člověku, lidumilnost. Jedná se o souhrn činností, které vedou vědomě k podpoře druhých osob, tedy především neziskových organizací. Filantropie se pokouší řešit problémy slabších či handicapovaných v širších souvislostech, koncepčně a má tendenci se organizovat do celého systému péče o tyto problematické skupiny. Na nejobecnější rovině je vedena snahou dosáhnout vyšší kvality života jak jednotlivce, tak celé společnosti (10).

Aby se zabránilo nepochopení mezi neziskovou organizací a firmou, je třeba přesně stanovit, proč k jednání dochází. Pokud nezisková organizace požaduje dar, tak je potřeba tento požadavek připomenout (4).

Sponzoring je činnost, která je založena na principu služby a protislužby. Sponzoring se vyznačuje investováním prostředků do aktivit jednotlivců, skupin či organizací, jejichž potenciál lze dále komerčně využít, a napomáhá k dosažení marketingových cílů a k medializaci sponzora (11).

Sponzor poskytuje nejen finanční částku, ale také může poskytnout službu, nebo určitý druh materiální podpory. Sponzorovaný za získanou podporu do své osoby, události nebo projektu zajistí sponzorovi předem definované protiplnění, které je smluvně ošetřeno. Není-li však tato aktivita naplněna, nejedná se o sponzoring, ale o dárcovství, které nemá s komerční komunikační aktivitou nic společného (11).

Nejčastější forma protiplnění u sponzoringu je prezentace a propagace obchodní značky sponzora na veřejnosti, který může zahrnovat také aktivní účast na podpoře prodeje konkrétního produktu či služby sponzorské společnosti (11).

2.3.7 Samofinancování

Z prodeje vlastních výrobků a služeb, podnikáním, pronájmu majetku a podobně. Čím vyšší je míra samofinancování, tím je vyšší míra nezávislosti. Výhodou je samozřejmě flexibilita peněz vydělaných vlastními silami. Nezisková organizace tyto peníze může utratit podle svého uvážení za co sama bude chtít a kdy to bude chtít. Hlavní výhodou je plynulejší tok finančních prostředků do neziskových organizací. Tyto příjmy je možné plánovat a ovlivňovat (2).

V neposlední řadě jsou neopomenutelné také psychologické výhody, a to například posílení sebevědomí zaměstnanců. Schopnost dosahovat vlastních příjmů pozitivně ovlivňuje donátory a dává větší prostor pro rozvoj lidských zdrojů v organizaci (2).

Z legislativního hlediska nestátní neziskové organizaci nic nebrání, aby vytvářela příjmy prodejem svých vlastních služeb či prodejem produktů. Ovšem na prvním místě by mělo být dosahování cílů poslání organizace a kdyby samofinancování toto poslání ohrožovalo, nemělo by se vůbec zavádět (2).

Z finančního hlediska některé motivy pro zahájení samofinancování ovšem nejsou vhodné. Patří mezi ně motiv špatné finanční situace v organizaci. V počátcích organizace musí spíše investovat a tím jí vznikají vysoké náklady. Vyšší zisky se můžou objevit až za delší časový úsek (2).

Možností samofinancování je například prodej reklamních předmětů. Jejich koupě je pro firmu zároveň příležitostí, jak vkusně deklarovat svoji společenskou zodpovědnost. Většinou se jedná o kancelářské předměty, které zaměstnanci firmy každodenně potřebují – bloky, hrnky, propisky, USB. Na každém předmětu je vždy uvedeno jak logo firmy, tak logo organizace (13).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující text je věnován popisu konkrétní vybrané neziskové organizace, a především analýze nákladů a výnosů. Také se zde nachází popis fundraisingových aktivit v organizaci a zhodnocení hospodaření.

3.1 Popis vybrané neziskové organizace

Vybraná nezisková organizace na zpracování bakalářské práce je Volejbalový klub Králova Pole z.s. (dále jen VKKP z.s.). Jak už název napovídá, jedná se o organizaci zabývající se volejbalem, konkrétně ženským volejbalem. Je to samosprávný a dobrovolný svazek členů, kteří provozují sport, turistiku, osvětovou a vzdělávací činnost. Tento druh sportu má v Brně velkou tradici a na tu organizace navazuje. Vznikem právní subjektivity v roce 1996 Volejbalový klub Královo Pole Brno navázal na tradice, které reprezentoval již v minulosti nejdříve jako TJ Královopolská strojírna Brno a poté pod hlavičkou SK Královo Pole Brno. Na úspěších ženských i mládežnických týmů se podílela celá řada vynikajících trenérů v minulosti i současnosti (24).

Družstva v minulých letech několikrát získala titul Mistr České republiky a mnohokrát dosáhla na druhé a třetí příčky. Úspěchy slaví také v mnoha dalších soutěžích. Je tedy zřejmé, že se dlouhodobě řadí k nejúspěšnějším kolektivům v České republice. Pravidelný je také start v evropských pohárech. Tyto úspěchy jsou vysoko hodnoceny také představiteli města Brna, kde několikrát obsadili první tři místa ankety nejlepší sportovní kolektiv města Brna. Klub taktéž pravidelně dodává velmi talentované členky do národních reprezentací České republiky. Díky zásluze VKKP z.s. se město Brna také stává pravidelným pořadatelem českých i evropských volejbalových soutěží (24).

Hlavní činností spolku je provozovat sport a obdobnou činnost a vytvářet pro ni materiálové a tréninkové podmínky. Také vytvořit podmínky pro užívání sportovišť pro veřejnost a mládež, popřípadě sportoviště budovat, provozovat a udržovat a vést své členy k dodržování základních sportovních a etických pravidel. Posláním spolku je také hájit zájmy svých členů a napomáhat rozvoji veřejného života, kultury, zdraví a vést osvětovou činnost.

Vedlejší činnost spolku slouží výlučně ke své hlavní činnosti. Nezisková organizace může provozovat vedlejší hospodářskou činnost ve formě podnikání nebo jiné výdělečné činnosti.

3.1.1 Orgány společnosti

- a) **Valná hromada** – je nejvyšším orgánem neziskové organizace a je složena ze všech členů klubu, kterým je více jak 18 let. Svolává se nejméně jedenkrát do roka pomocí pozvánky vyvěšené na webu VKKP. Pozvánka musí obsahovat místo, čas konání a program jednání. Do působnosti náleží zejména rozhodnutí o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně, změna stanov, volba a odvolávání členů, schválení výsledku hospodaření a podobně. K platnosti ustanovení valné hromady je potřeba nadpoloviční většina přítomných hlasů. Ze zasedání je pořízen zápis.
- b) **Představenstvo** – zabezpečuje plnění hlavní a vedlejší činnosti s tím, že má nejméně tři členy. Funkční období členů je pětileté. Představenstvo se svolává nejméně jednou za dva měsíce. Představenstvo zajišťuje plnění usnesení a rozhodnutí valné hromady, organizuje a řídí činnost VKKP a další obdobné činnosti.
- c) **Prezident** – je statutárním orgánem VKKP. Funkční období prezidenta je pětileté. Tuto funkci zastává pan Ing. Richard Wiesner.
- d) **Dozorčí rada** – dohlíží na záležitosti VKKP, zda jsou správně vedeny a vykonávány v souladu s právními předpisy. Má tři členy a nesmí být v žádném jiném orgánu neziskové organizace. Funkční období je pětileté. Může nahlížet do potřebných dokladů nebo je od ostatních orgánů požadovat. Do působnosti patří převážně kontrola hospodaření a kontrola nakládání s dotacemi. Pokud zjistí nesrovnalosti, ihned informuje představenstvo a valnou hromadu na následujícím zasedání.

3.2 Analýza nákladů

V následující kapitole se budeme věnovat analýze nákladů neziskové organizace VKKP z.s. v letech 2014-2017. Analýza nákladů se bude převážně zabývat spotřebovanými nákupy a službami, osobními náklady, ostatními náklady a poskytnutými příspěvky. V roce 2016 se změnila úprava Výkazu zisku a ztrát, což zapříčinilo sjednocení položek spotřebované nákupy a služby celkem. Ve výpočtech budeme vycházet z této souhrnné sumy. Náklady ve formě odpisů, prodaného majetku, tvorby rezerv a opravných položek jsou ve všech letech nulové a v analýze se neobjeví. U jednotlivých nákladů jsou sečteny jak hlavní, tak vedlejší hospodářská činnost dohromady.

Tabulka 2 Náklady v letech 2014-2017 (v tis. Kč)

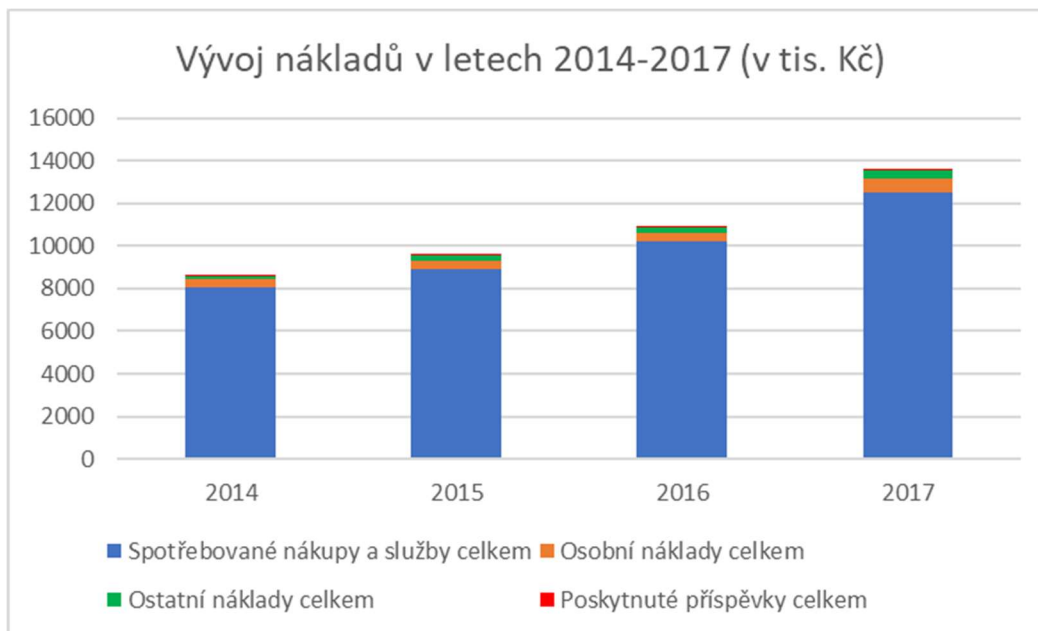
Náklady	2014	2015	2016	2017
Spotřebované nákupy a služby celkem	8052	8936	10187	12508
Osobní náklady celkem	415	355	396	653
Ostatní náklady celkem	116	298	290	361
Poskytnuté příspěvky celkem	53	69	79	61
Náklady celkem	8639	9659	10953	13588

Zdroj Vlastní zpracování z Výkazů zisků a ztrát VKKP z.s.

Z údajů v tabulce můžeme říci, že náklady meziročně rostou zhruba o jeden milion Kč, a v roce 2017 se zvýšily oproti roku 2016 dokonce o 2,5 milionu korun. Tento trend je způsoben zvyšující se aktivitou spolku a s tím je spojena potřeba větších nákupů, jako je vybavení pro hráčky, ostatní doplňkové služby (maséři a zdravotníci), ale také nárůst osobních nákladů, především v roce 2017.

Volejbalový klub Královo Pole z.s. se snaží o neustále se zvyšující kvalitu hry, a tomu odpovídá přijímání velmi úspěšných trenérů a hráček i ze zahraničí, s čímž se pojí především náklady na cestovné jako jsou letenky, ubytování. Dalšími náklady spadajícími do spotřebovaných nákupů a služeb jsou ubytování a stravné hráček v různých městech, kde se odehrávají zápasy a šampionáty. Tyto položky jsou velmi vysoké a představují asi 25 % spotřebovaných nákupů a služeb. Významnou složkou spotřebovaných služeb jsou také nájem sportovišť.

Zvyšující se ostatní služby opět v rámci spotřebovaných nákupů a služeb jsou způsobeny právě hráči a trenéry z cizích zemí, protože jejich finanční ohodnocení je velmi vysoké. Celkově nejvyšší hodnotě nákladů odpovídají spotřebované nákupy a služby ve výši 12 508 tis. Kč v roce 2017.



Graf 1 Vývoj nákladů v letech 2014-2017, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazů zisků a ztrát VKKP z.s.

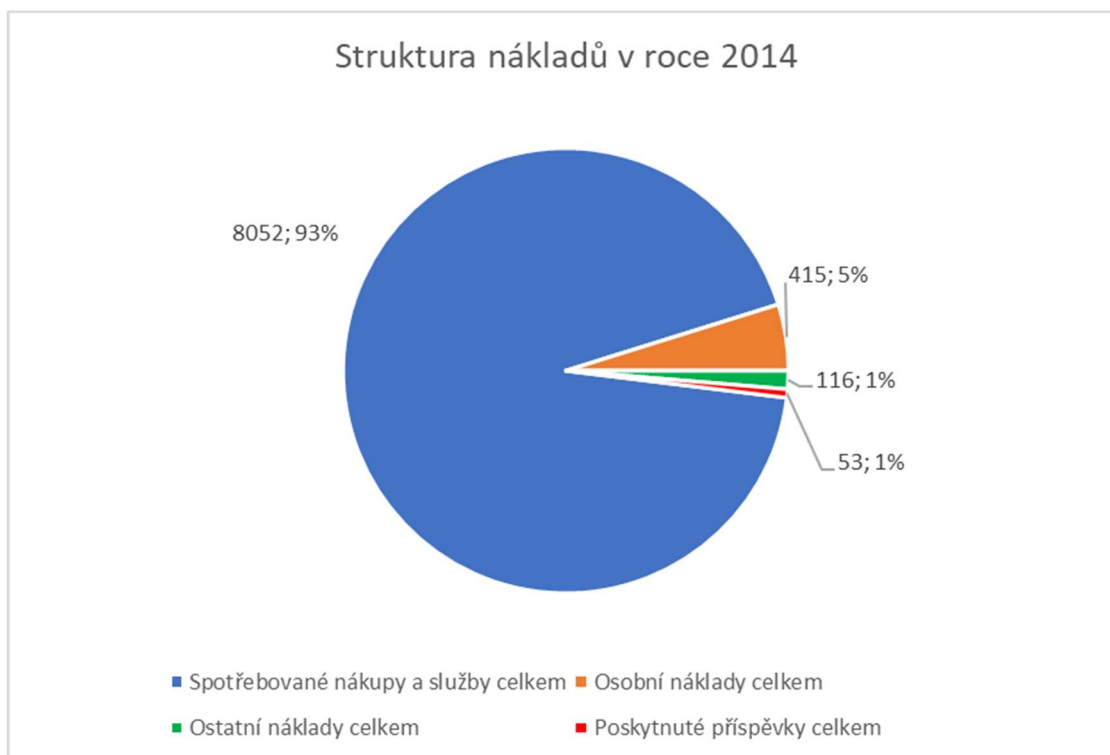
Z grafu je patrné, že největší částí jsou spotřebované nákupy a služby. Ty dosahují v každém roce přes 90 % celkových nákladů. Naopak nejmenší podíl představují poskytnuté příspěvky (poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtovatelné mezi organizačními složkami), protože spolek obdržel dotace a členské příspěvky nikam nepřerozděluje a ponechává si je zcela pro svou činnost.

Na druhém místě nejvyšších nákladů jsou vždy osobní náklady. V organizaci je potřeba stále více zaměstnanců, ať už na hlavní pracovní poměr nebo prostřednictvím dohod o pracovní činnosti s některými trenéry.

Do ostatních nákladů jsou zahrnuty úroky, kurzové ztráty, ale i ostatní pokuty a penále. V průběhu let se i tyto náklady zvyšují.

3.2.1 Náklady v roce 2014

Níže v grafu můžeme vidět strukturu jednotlivých nákladů v roce 2014.



Graf 2 Struktura nákladů v roce 2014, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. z roku 2014

Nejvyšší položkou jsou spotřebované nákupy a služby, které tvoří 93 % celkových nákladů. Konkrétně spotřeba materiálu je 877 tis. Kč, zde se nejčastěji objevuje sportovní vybavení a režijní materiál. Například u hráčských oděvů se nejvyšší přijaté faktury pohybují kolem 100 000 Kč. Spotřeba energie, jako je elektřina, plyn, teplo a voda je 63 tis. Kč. V tomto roce pořádal klub pro členky soustředění v Bystřici nad Perštejnem, což vyžadovalo náklady v podobě speciálního materiálového vybavení, odpovídajícího hygienického zařízení, ale také náklady na odborný volejbalový výcvik a zdravotní péče. Cena tohoto soustředění byla stanovena na 3 980 Kč, ale nestačila pokrýt veškeré náklady.

Služby celkem tvořily 7 175 tis. Kč, z nichž nejvyšší jsou tzv. ostatní služby. Zde jsou zahrnuty nejrozmanitější služby, například většinu tvoří odměny pro hráčky a trenéry, které vyplývají na základě smluv s VKKP z.s., zdravotní péče, regeneraci ve formě

masérů, ale i wellness pro hráčky. Dále jsou do téhle kategorie (účetové skupiny 51) zahrnuty nájem sportovišť, náklady na propagaci a další. Náklady na reprezentaci jsou 113 tis. Kč, cestovné činí 397 tis. Kč a opravy a udržování je 16 tis. Kč.

Do osobních nákladů, které jsou 415 tis. Kč a tvoří celkem 5 % celkových nákladů v roce 2014, řadíme především mzdové náklady ve výši 354 tis. Kč a také zákonné sociální pojištění a náklady (účetová skupina 52) ve výši 61 tis. Kč.

V roce 2014 se výjimečně objevují i náklady ve formě ostatních daní a poplatků, konkrétně dva dálniční kupony, každý za 1500 Kč.

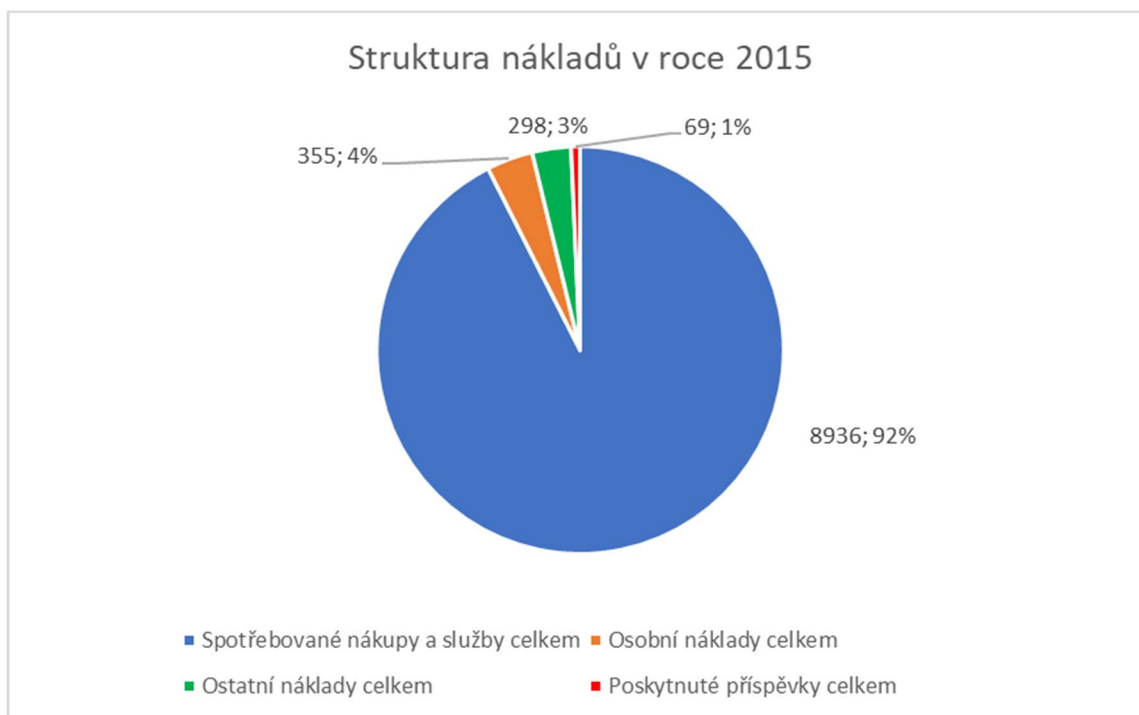
Ostatní náklady jsou pouhé 1 % celkových nákladů a jsou tvořeny úroky ve výši 31 tis. Kč, ostatními pokuty a penále ve výši 7 tis. Kč, kurzové ztráty ve výši 2 tis. Kč a nejvyšší položkou jsou v hodnotě 76 tis. Kč jiné ostatní náklady (účetová skupina 54), sem zahrnujeme pojistné.

Nejmenší složkou jsou poskytnuté příspěvky ve výši 53 tis. Kč, a to konkrétně poskytnuté členské příspěvky (účetová skupina 58). Ty jsou odvedeny České volejbalové asociaci.

Celková výše nákladů je tedy za hlavní i hospodářskou činnost 8 639 tis. Kč. Podrobněji hlavní činnost tvoří 8 533 tis. Kč, to představuje téměř 99 % nákladů. Zbývajících 1 % ve výši 107 tis. Kč je vynaloženo na hospodářskou činnost. V tomto roce dosáhla sledovaná organizace nejnižších nákladů a dosahovala zisku 771 tis. Kč.

3.2.2 Náklady v roce 2015

V této kapitole rozebereme konkrétní náklady v roce 2015.



Graf 3 Struktura nákladů v roce 2015, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztráty VKKP z.s. z roku 2015

Stejně jako v roce 2014 i v roce 2015 jsou nejvíce zastoupeny spotřebované nákupy a služby, zaujímají 92 % a jejich celková výše činí 8 936 tis. Kč. Oproti předchozímu roku se zvýšily o 884 tis. Kč. Největší složkou jsou odměny hráčkám u A-týmu, v ostatních týmech odměny postupují se sestupující tendencí. Roční odměny se u některých hráček pohybují v řádech statisíců Kč a jejich celková výše v roce 2015 je 1 500 tis. Kč.

Neméně vysoké odměny jsou pro trenéry, tři nejvyšší roční odměny v roce 2015, a to konkrétně 225 000 Kč, 200 803 Kč a 138 000 Kč. Trenéři i hráčky své odměny dostávají měsíčně na své účty nebo v hotovosti, podle jimi zvolených podmínek.

Mezi další služby v tomto roce řadíme nájemné, které činí okolo 400 000 Kč za rok. Dalšími vysokými položkami v kategorii ostatních služeb jsou ubytování, letenky, fyzioterapie a takzvané výchovné (dohled nad nejmladšími hráčkami).

Osobní náklady činí 355 tis. Kč, což představuje 4 % celkových nákladů. Organizace má jen 2 zaměstnance na hlavní pracovní poměr a počet členů řídicích orgánů je pouze 1 a to sportovní ředitel. Mzdové náklady jsou 288 tis. Kč, související zákonné sociální pojištění činí 67 tis. Kč.

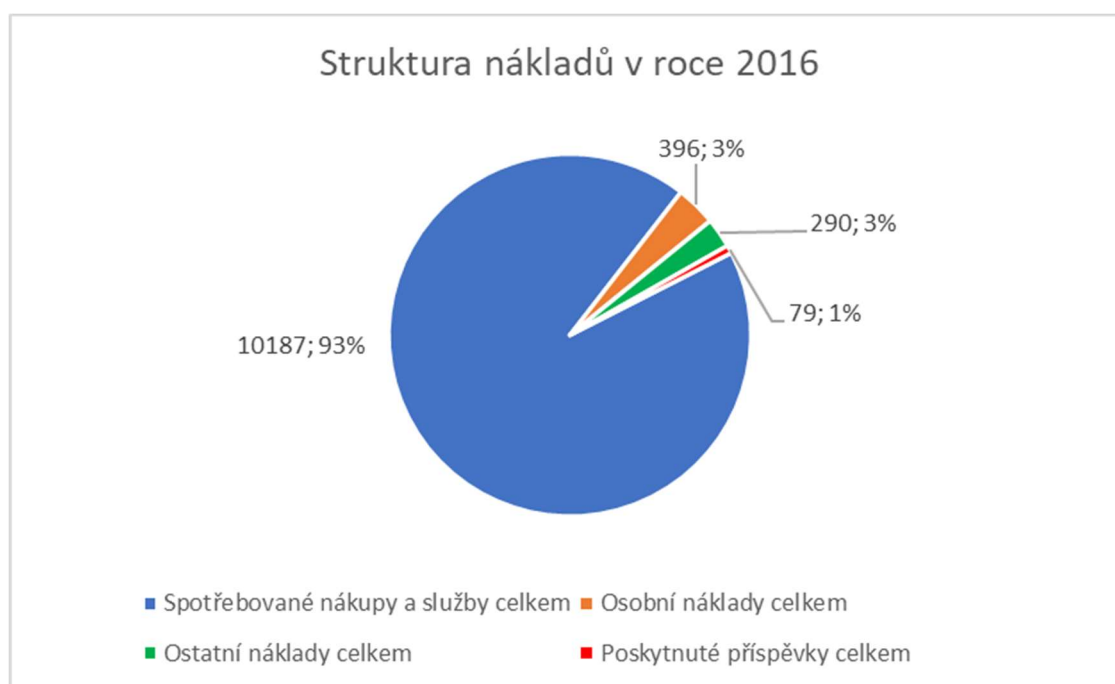
Ostatní náklady celkem zaujímají 3 % a jejich částka je 298 tis. Kč. Sem patří odpis nedobytné pohledávky ve výši 12 tis. Kč, kurzové ztráty jsou 14 tis. Kč, dary 2 tis. Kč a největší částí jiné ostatní náklady 271 tis. Kč.

Ve výši 69 tis. Kč jsou poskytnuté příspěvky celkem, tvoří pouze 1 % celkových nákladů. Opět jako v roce 2014 i tento rok jsou odvedeny České volejbalové asociaci.

Náklady celkem činí 9 659 tis. Kč. Jsou tedy o 1 020 tis. Kč vyšší oproti předchozímu roku. Konkrétně náklady hlavní činnosti jsou 9 483 tis. Kč a hospodářské činnosti 176 tis. Kč.

3.2.3 Náklady v roce 2016

Následující kapitola se zabývá náklady v roce 2016.



Graf 4 Struktura nákladů v roce 2016, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. z roku 2016

Stejně jako v předchozích letech, i nyní je situace v oblasti nákladů podobná. Většina z nich jsou spotřebované nákupy a služby (tvoří 93 % veškerých nákladů), a v peněžním vyjádření dosahuje do výše 10 187 tis. Kč. To je o 1 251 tis. Kč více než předchozí rok.

Spotřebovaný materiál je 702 tis. Kč a spotřeba energie je 136 tis. Kč. Spotřeba energie vzrostla oproti roku 2014 o více než dvojnásobek. To je způsobeno potřebou vyšších energií, které volejbalový klub platí. Především využívá sportovní halu na ulici Vodova a pronajímá si byt na ulici Rybízová, který může využít pro ubytování hráček. Byt má ovšem velmi omezenou kapacitu a pojme maximálně 4 hráčky. V tomto roce byl byt často využíván a zvýšily se tedy náklady na energie.

Jak je již obvyklé, nejvyšší složku nákladů představují ostatní služby, v tomto roce činí 8 941 tis. Kč. Zde jsou zahrnuty odměny hráčkám a trenérům, které v tomto roce opět mírně vzrostly, neboť volejbalový klub do svých týmů přijal řadu zahraničních hráček, například z Polska, Brazílie a Spojených států amerických. Přijetí těchto hráček se pojí také s vysokými náklady za letenky a ubytování. Například v září roku 2016 organizace zaplatila za ubytování částku 522 812 Kč. Cestovné v roce 2016 činí 293 tis. Kč.

Opravy a udržování jsou 98 tis. Kč a náklady na reprezentaci v tomto roce činí 1 159 Kč. Tyto náklady se oproti předchozímu roku snížily o 11 tis. Kč. Stravné činí 536 tis. Kč. Do toho se započítává stravné hrazené na turnajích, soustředěních a podobně.

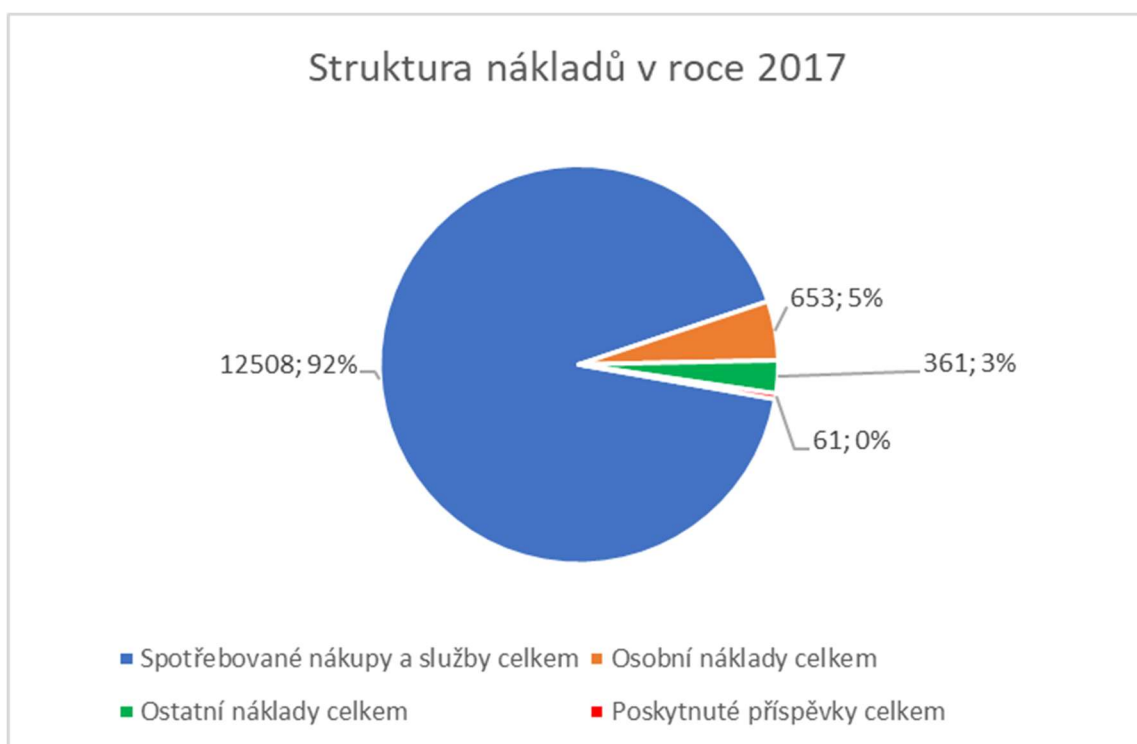
Osobní náklady představují na celkových nákladech 3 % ve výši 396 tis. Kč. Z toho mzdové náklady jsou 326 tis. Kč, zákonné sociální pojištění je 69 tis. Kč a zákonné sociální náklady jsou 1 tis. Kč. Osobní náklady se mírně zvyšují. Volejbalový klub si udržuje v roce 2016 stejný počet zaměstnanců jako minulý rok a jen se jim zvýšila měsíční mzda. V tomto roce jsou to opět pouze 2 zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a kolem deseti zaměstnanců na dohodu o provedení práce.

Ostatní náklady jsou 290 tis. Kč, to je téměř stejná částka jako v roce 2015 a zaujímá 3 % celkových nákladů. Je zastoupena hlavně jinými ostatními náklady. Poskytnuté příspěvky jsou opět velmi nízké díky absenci přerozdělování a činí 79 tis. Kč.

Celkové náklady se zvýšily oproti předchozímu roku o 1 294 tis. Kč, což odpovídá zhruba 13 % nárůstu. Náklady hlavní činnosti činí 10 936 tis. Kč a náklady vedlejší činnosti 17 tis. Kč.

3.2.4 Náklady v roce 2017

Nyní si rozebereme náklady v roce 2017.



Graf 5 Struktura nákladů v roce 2017, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. z roku 2017

Skladba nákladů i nadále zůstává podobná jako v minulých letech. Spotřebované nákupy a služby tvoří 92 % veškerých nákladů. V roce 2017 částka dosáhla na 12 508 tis. Kč. Opět vzrostly náklady na trenérské a hráčské odměny. Tyto odměny tvoří většinu nákladů v kategorii spotřebovaných služeb. Organizace se rozhodla také najmout dopravní prostředek, konkrétně automobil za roční nájemné ve výši 233 255 Kč. S tím souvisejí náklady na pohonné hmoty, opravy, ale také doplňkový materiál k automobilu. Využívá se pro rozvoz hráček, zásob a občerstvení pro hráčky a trenéry. Automobil slouží

i k zařizování nezbytných administrativních činností, jako je například přivezení dokladů do účetní kanceláře, platby na magistrátu a podobně.

Již tradičně dalšími velkými složkami nákladů v oblasti služeb jsou ubytování hráček, stravné, ale i vyplácení odstupného hráčkám, výchovné pro nejmladší hráčky, pronájmy hracích ploch, a také potisky na trička, dresy.

Opravy a udržování jsou 112 tis. Kč, náklady na reprezentaci v tomto roce opět stouply a to na 59 tis. Kč. Cestovné činí 356 tis. Kč. Spotřeba energií vzrostla o 24 tis. Kč díky využívání nových najatých prostor, kde VKKP z.s. také musí platit zálohy na energie.

Dalšími menšími položkami řadícími se do ostatních služeb jsou odměny rozhodčích, poplatky za turnaje, vklady do turnajů a náklady za administrativní činnosti, jako je zpracování účetnictví.

Osobní náklady dosahují v tomto roce maxima, a to 653 tis. Kč a tvoří 5 % celkových nákladů. Počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr stále zůstává stejný, ale VKKP z.s. v tomto roce zaměstnalo více lidí na dohodu o provedení práce. Což činí rozdíl oproti roku 2016 o 257 tis. Kč.

V tomto roce se objevila i položka v nákladech daně a poplatky, a to dálniční známky za 4 tis. Kč.

Kategorie ostatní náklady (účtová skupina 54) tvoří 3 % celkových nákladů. Celková částka činí 361 tis. Kč. Zvýšila se oproti předchozímu roku o 71 tis. Kč.

Poslední kategorií jsou poskytnuté příspěvky ve výši 61 tis. Kč. Jsou tedy oproti ostatním nákladům velmi nízké a netvoří ani 1 % celkových nákladů. Opět se finanční prostředky nikam nepřerozdělují.

Celkové náklady jsou v roce 2017 nejvyšší za všechny čtyři sledované roky. Oproti roku 2016 se zvýšily o 24 %. Po sečtení všech nákladů se dostáváme na částku 13 588 tis. Kč z toho hlavní činnost je 13 379 tis. Kč a vedlejší činnost je 209 tis. Kč.

3.3 Analýza výnosů

V minulé kapitole jsme rozebrali náklady, nyní se zaměříme na výnosy. U vybrané neziskové organizace budeme rozebírat především provozní dotace, přijaté příspěvky, tržby za vlastní výkony a zboží a ostatní výnosy v letech 2014-2017. V tabulce 3. je podrobný rozpis výnosů.

Tabulka 3 Výnosy v letech 2014-2017 (v tis. Kč)

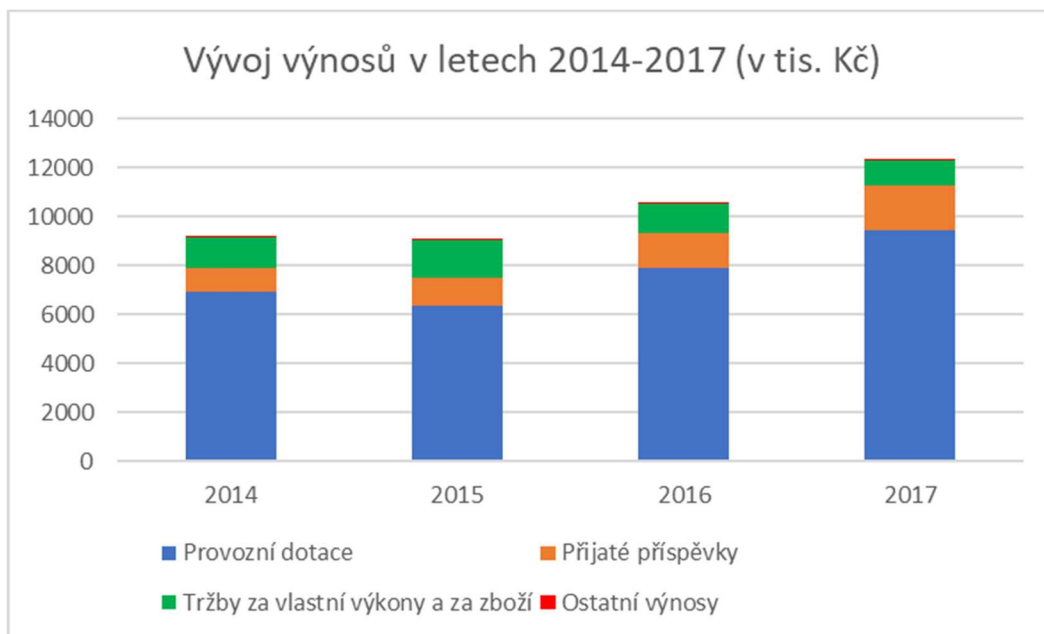
Výnosy	2014	2015	2016	2017
Provozní dotace	6894	6344	7915	9452
Přijaté příspěvky	1002	1155	1405	1823
Tržby za vlastní výkony a za zboží	1240	1532	1181	1036
Ostatní výnosy	1	27	27	38
Výnosy celkem	9411	9058	10322	12349

Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazů zisků a ztrát VKKP z.s.

Z tabulky můžeme pozorovat, že výnosy ve sledovaných letech rostou s výjimkou poklesu v roce 2015. Největší skupinou výnosů jsou přijaté provozní dotace, kdy tvoří v každém roce více jak 70 % veškerých výnosů. Provozní dotace získává organizace především od města Brna a Českého volejbalového svazu.

Přijaté příspěvky tvoří členské příspěvky od členů klubu. Členové klubu tyto příspěvky platí pololetně a příspěvek se v průměru pohybuje kolem 2 400 Kč. Jeho výše se určuje podle zařazení hráček do týmu. Každý rok také rostou. Tržby za vlastní výkony a služby, zde se o odráží i hospodářská činnost, do které organizace zahrnuje pronájem kurtů, reklamu a propagaci ostatním firmám.

Ostatní výnosy jsou téměř zanedbatelné oproti předchozím kategoriím výnosů, řadíme sem kurzové zisky, a především jiné ostatní výnosy (úctová skupina 64).



Graf 6 Vývoj výnosů v letech 2014-2017, Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazů zisků a ztrát VKKP z.s.

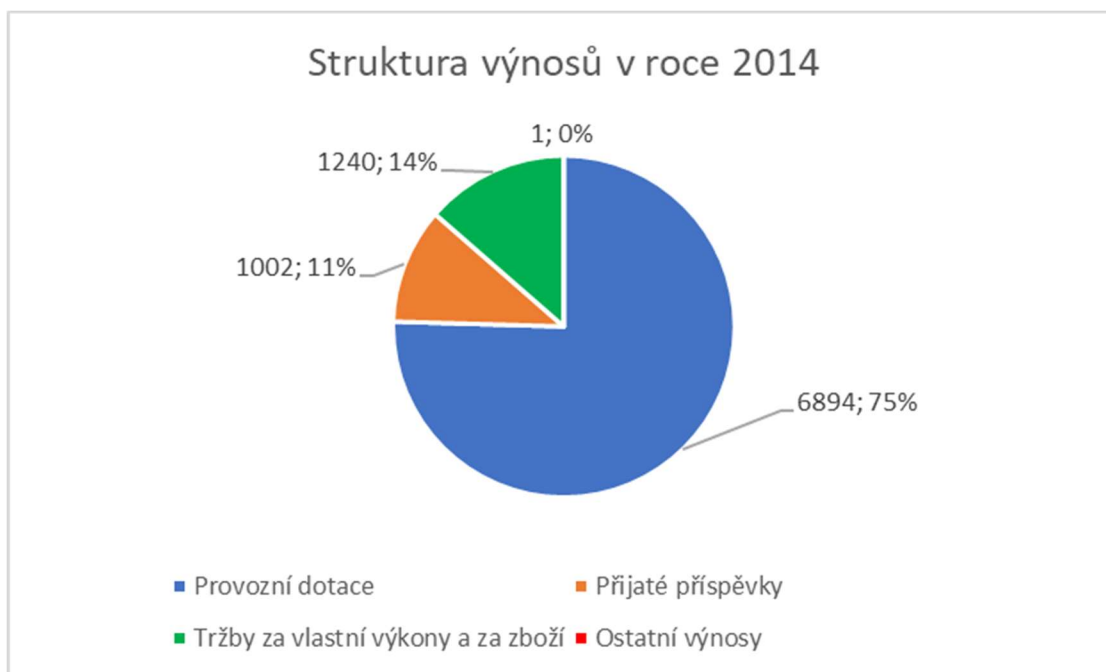
Z grafu je patrné, že provozní dotace jsou ve výnosech zastoupeny nejvíce. Přijaté příspěvky a tržby za vlastní výkony a zboží jsou na velmi podobné úrovni, jen v roce 2017 je viditelný nárůst přijatých příspěvků. Ostatní výnosy na grafu téměř nepozorujeme, to je způsobeno jejich velmi nízkým podílem na výnosech.

Můžeme pozorovat, že v roce 2014 jsou výnosy asi 9 500 tis. Kč, v roce 2015 nám mírně poklesly na asi 9 000 tis. Kč. V roce 2016 už výnosy zase stoupají, částka se pohybuje těsně pod 11 000 tis. Kč. A v roce 2017 jsou výnosy nejvyšší a sice ve výši přes 12 000 tis. Kč.

Výnosy nejvíce ovlivňují právě provozní dotace získané ze státních zdrojů a samosprávných celků.

3.3.1 Výnosy v roce 2014

V následující kapitole rozebereme podrobně výnosy v roce 2014.



Graf 7 Struktura výnosů v roce 2014, Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. z roku 2014

Provozní dotace nám tvoří tři čtvrtiny, tedy 75 % celkových výnosů, nezisková organizace obdržela celkem 6 894 tis. Kč. Absolutně nejvýznamnější dotací je v roce 2014 dotace od města Brna ve výši 2 900 tis. Kč. Tato dotace je určena pro vrcholové sportovce ve městě Brně.

Mezi významnější částky dotací od města Brna je dále dotace ve výši 1 470 000 Kč. Jedná se o neinvestiční dotaci v oblasti mládežnického sportu a projekt se jmenuje: Zabezpečení celoroční tréninkové činnosti a soutěží mládeže ve volejbale. Prostředky jsou určeny na provozní náklady, jako jsou energie, náklady na údržbu a opravy sportovišť, pro rozhodčí, materiální vybavení, cestovné – jízdné, ubytování a stravné účastníků na soutěžích a soustředěních, nájemné cizích sportovišť, startovné, sportovní lékařské prohlídky, odměny a další.

Další významnou dotací od města Brna je 600 tis. Kč na projekt: Zabezpečení celoroční činnosti a soutěží družstev juniorek A, B, C, kadetek A, B, C, st. žákyní A,B,D, ml. žákyně A,B,C a přípravek, vč. extraligy juniorek A a kadetek A. Stejně jako

u předchozí dotace i zde jsou prostředky určeny na provozní náklady, jako jsou energie, náklady na údržbu a opravy sportovišť, pro rozhodčí, materiální vybavení, cestovné – jízdné, ubytování a stravné účastníků na soutěžích a soustředěních, nájemné cizích sportovišť, startovné, sportovní lékařské prohlídky, odměny a další.

Další dotací od města Brna je dotace ve výši 150 tis. Kč na zabezpečení provozu volejbalového areálu.

Neopomenutelnými dotacemi jsou také dotace od Českého volejbalového svazu, tyto dotace míří na sportovní šampionáty a turnaje. Nejvyšší dotace právě od ČVS je 456 250 Kč. Další dotace na různé projekty jsou kolem 50 tis. Kč.

Přijaté příspěvky představují 11 % veškerých výnosů. Členské příspěvky členové klubu platí vždy pololetně podle vyhlášených tarifů ředitelstvím volejbalového klubu. Zpráva je vždy vyvěšena na webových stránkách organizace. V roce 2014 se příspěvky pohybují od 1 200 Kč do 2 750 Kč za pololetí. Jejich výše se určuje podle zařazení do kategorie žákyň. Nejméně platí volejbalistky přípravky a nejvíce naopak žákyně týmu A, tedy nejlepší hráčky. Celkové klubové přijaté příspěvky jsou 1 002 tis. Kč.

Tržby za vlastní výkony a zboží celkem jsou 1 240 tis. Kč, to je 14 % celkových výnosů. V roce 2014 vznikly pouze tržby z prodeje služeb a žádných výrobků nebo zboží. Hlavní činností si organizace zajistila výnosy ve výši 1 240 tis. Kč a hospodářskou činností 274 tis. Kč. Sem zařadíme výnosy za pronájem prostor, služby za propagaci a reklamu. Do hlavní činnosti řadíme organizování soutěží, akcí.

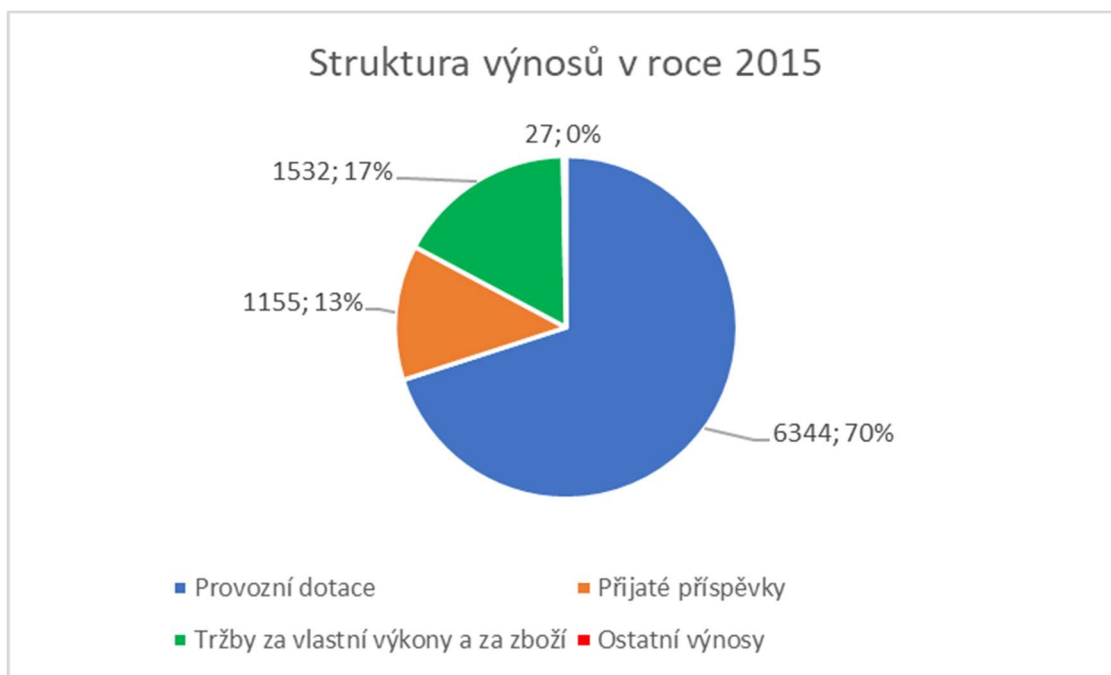
Ostatní výnosy jsou 1 tis. Kč.

Je třeba zmínit, že v tomto roce volejbalový klub Královo Pole nezískal ani jeden dar. Tedy celková částka činí 0 Kč.

Celkové výnosy jsou 9 411 tis. Kč. Hlavní činnost zajistila většinu výnosů, celkem 9 134 tis. Kč a vedlejší činnost 276 tis. Kč.

3.3.2 Výnosy v roce 2015

V následující kapitole si rozebereme výnosy v roce 2015.



Graf 8 Struktura výnosů v roce 2015, Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát VKKP z.s. 2015

Stejně jako předchozí rok, i nyní jsou nejvyššími výnosy provozní dotace (účtová skupina 69). Organizace obdržela 6 344 tis. Kč (70 % veškerých výnosů) od Statutárního města Brna, Českého volejbalového svazu, ale oproti předchozímu roku i od Jihomoravského kraje a Krajského volejbalového svazu. Nicméně v konečném součtu klub obdržel oproti roku 2014 méně o 550 tis. Kč.

Nejvyšší provozní dotace jsou 2 660 tis. Kč pro podporu vrcholového sportu ve městě Brně. Cílem programu je přispět na provozní náklady klubů působících na vrcholové úrovni ve městě Brně. Mezi tyto provozní náklady patří například osobní náklady, náklady na materiál, energie, údržbu, nájemné, cestovné a další. Existují pravidla pro poskytování dotací z rozpočtu statutárního města Brna. Aby klub dotaci obdržel, musel podat žádost od 1.9. – 30.9. 2014.

Dalšími významnými obdrženými částkami jsou 980 tis. Kč na zabezpečení celoroční tréninkové činnosti a soutěží mládeže ve volejbalu. Významnou dotací je také dotace na podporu TV a sportu ve výši 780 tis. Kč, ta je podle účelu rozdělena na 600 tis. Kč,

150 tis. Kč a 30 tis. Kč. Větší část dotace je určena pro zabezpečení celoroční činnosti a soutěží družstev všech věkových kategorií a putuje konkrétně na nájemné sportovišť, materiální vybavení, cestovné, ubytování a společné stravné účastníků na soutěžích a soustředěních, startovné, odměny rozhodčích. Menší část zmíněné dotace je určena na provozní náklady, jako je spotřeba energie, odměny správcům sportovních areálů, náklady na opravy a udržování a podobně. Má tedy zabezpečit provoz volejbalového areálu s 9 volejbalovými kurty na ulici Drobného pro činnost a soutěže všech věkových kategorií. Zbývajících 30 tis. Kč je určeno na uspořádání „Volejbalové olympiády mládeže“.

Vysokou částkou 1 387 240 Kč v podobě dotace také přispěl Český volejbalový svaz.

Přijaté příspěvky činí 1 155 tis. Kč, což představuje 13 % celkových příjmů. Členské příspěvky byly stanoveny od 1300 Kč po 2900 Kč za pololetí a jejich výše byla vystavena na stránkách volejbalového klubu. Vychází se ze školního roku a příspěvky jsou rozděleny podle zařazení do týmů. V tomto roce obdržel spolek dar v hodnotě 20 tis. Kč od fyzické osoby.

Tržby za vlastní výkony a zboží jsou 1 532 tis. Kč, podílejí se 17 % na celkových výnosech.

Tabulka 4 Tržby za vlastní výkony a za zboží 2015

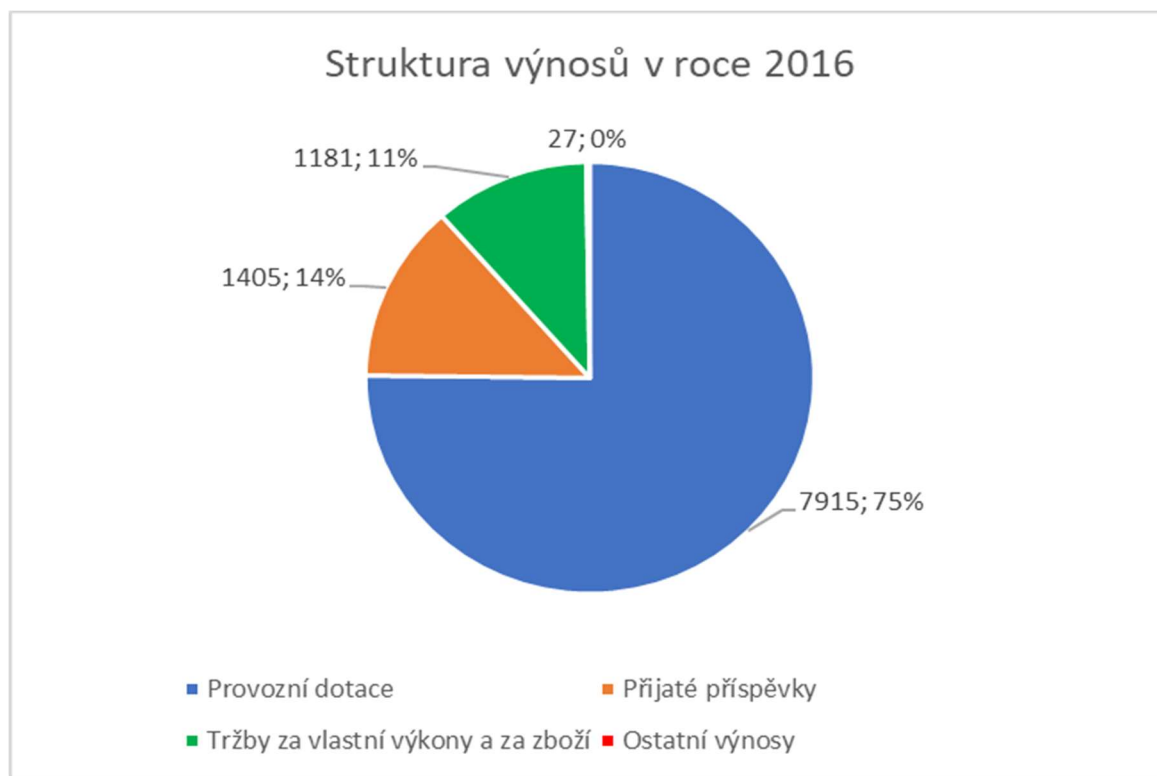
Hlavní činnost		Hospodářská činnost	
Vklady do turnajů, organizování akcí	149 720 Kč	Tržby z reklamy a propagace	200 000 Kč
Ostatní výnosy	1 156 938 Kč	Pronájem kurtů	22 945 Kč
		Prodej vstupenek	25 080 Kč
		Prodej sport. oděvů	4 350 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování z Přílohy k účetní závěrce 2015

Celkové výnosy činí 9 058 tis. Kč, z toho hlavní činnost 8 806 tis. Kč a hospodářská činnost 252 tis. Kč. Organizace je ve ztrátě 601 tis. Kč, oproti roku 2014 organizace dosáhla o 353 tis. Kč nižších výnosů.

3.3.3 Výnosy v roce 2016

V následující kapitole si rozebereme výnosy v roce 2016.



Graf 9 Struktura výnosů v roce 2016, Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. 2016

Provozní dotace se oproti předchozímu roku zvýšily o 1 571 tis. Kč. Celková částka je tedy 7 915 tis. Kč, což je 75 % celkových výnosů. Již tradičně nejvyšší částky dotací pochází od statutárního města Brna, následuje Český volejbalový svaz, Jihomoravský kraj a Krajský volejbalový svaz.

Neinvestiční dotace ve výši 2 907 100 Kč je určena na podporu vrcholového sportu. Další významnou dotací od města Brna jsou Dotace na podporu TV a sportu. V tomto roce je organizaci přidělena částka ve výši 770 tis. Kč (tj. oproti roku 2015 o 10 tis. Kč vyšší) na projekt Zabezpečení celoroční činnosti a soutěží družstev juniorek A,B,C kadetek A, B, C, starších zákyň D,E,F,G, zákyň A, B, C, E, M a přípravek včetně extraligy juniorek A a kadetek A je 600 tis. Kč (stejně jako minulý rok).

Dotace z Projektu Zabezpečení provozu volejbalového areálu je stejná jako minulý rok a to 150 tis. Kč. Zbývající dotace 20 tis. Kč je určena projektu Uspořádání MČR mladších zákyň ve volejbale. Z významnějších částek je možná zmínit ještě dotaci ve výši

1 495 tis. Kč, která je zaměřena na Zabezpečení celoroční tréninkové činnosti a soutěží mládeže ve volejbale.

Organizace žádala také o podporu projektu Účasti na „Evropském poháru ve volejbale 2016“ v seniorské kategorii žen, ale ta nebyla schválena, a na tento projekt nedostala žádné finanční prostředky.

Jihomoravský kraj poskytl v tomto roce vyšší dotaci než v předchozích letech, a to 720 tis. Kč.

Přijaté příspěvky jsou 1 405 tis. Kč, tedy 14 % veškerých výnosů. Opět i v letošním roce jsou členské příspěvky vyvěšeny na webových stránkách. Klubové příspěvky se i v tomto roce zvýšily, a to v rozmezí od 1500 Kč do 3000 Kč, opět podle zařazení hráček do družstev. Organizace obdržela finanční dar ve výši 10 tis. Kč od firmy A & CE Group s.r.o., která se zabývá finančním poradenstvím.

Tržby za vlastní výkony a služby začaly klesat (to bude pokračovat i v následujících letech). Je to způsobeno nedostatečným časem zaměstnanců na tyto činnosti. Věnují se převážně volejbalovým tréninkům a zápasům. Nyní tvoří 11 % celkových výnosů ve výši 1 181 tis. Kč.

Tabulka 5 Tržby za vlastní výkony a služby v roce 2016

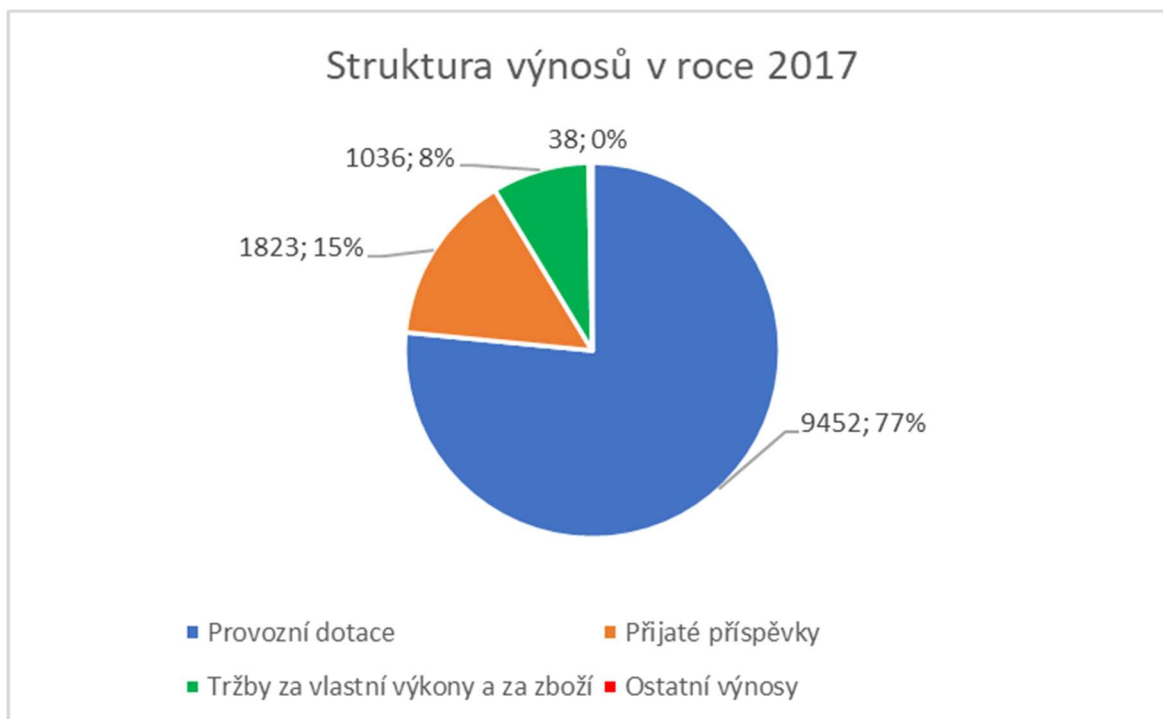
Hlavní činnost		Hospodářská činnost	
Vklady do turnajů, organizování akcí	267 008 Kč	Tržby z reklamy a propagace	150 000 Kč
Ostatní výnosy	734 346 Kč	Pronájem kurtů	43188 Kč
		Prodej vstupenek	11 160 Kč
		Prodej sport. oděvů	55 442 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování z Přílohy k účetní závěrce 2016

Kategorie ostatní výnosy je velmi nízká, činí pouze 27 tis. Kč. V tomto roce proběhl i prodej majetku ve výši 53 tis. Kč.

Celkové výnosy po sečtení jsou 10 582 tis. Kč, z toho hlavní činnost je 10 322 tis. Kč a hospodářská činnost je 260 tis. Kč.

3.3.4 Výnosy v roce 2017



Graf 10 Struktura výnosů v roce 2017, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. z roku 2017

Provozní dotace jsou nejvyšší za všechny sledované roky, podílí se tak na celkových výnosech 77 %.

V tomto roce obdržel spolek také dotaci od Ministerstva školství a mládeže v rámci Programu VIII. Ten je zaměřen na Organizaci sportu ve sportovních klubech a byl vyhlášen prostřednictvím materiálu „Dotační neinvestiční programy státní podpory sportu pro spolky na období 2017-2019“. Program je zaměřen na přímou podporu sportovních klubů, tělovýchovných a tělocvičných jednot, jako podpora pravidelné všeobecné, sportovní, organizační a obsahové činnosti. Jedná se o zabezpečení sportovní a pohybové činnosti dětí a mládeže. Částka činí 1 336 tis. Kč.

Nejvyšší dotaci ale opět zajistilo město Brno, a to 2 911 200 Kč. Je to Neinvestiční dotace spolkům na podporu vrcholového sportu pro rok 2017. Druhá nejvyšší dotace 1 435 tis. Kč naopak podporuje Zabezpečení celoroční tréninkové činnosti a soutěží mládeže ve volejbale.

Samozřejmě od města Brna dostal spolek i další dotace na podporu klubu. Mezi ostatními poskytovateli dotací jsou Český volejbalový svaz, ale také Jihomoravský kraj, který přispěl částkou 677 500 Kč.

Klasickou součástí výnosů spolků jsou členské příspěvky, tedy klubové příspěvky. V roce 2017 se pohybují v rozmezí od 1750 Kč do 3000 Kč. Oproti předchozímu roku můžeme pozorovat, že spodní hladina příspěvků se zvýšila, zatímco nejvyšší zůstává stejná. Nicméně i to se odrazilo na celkové částce výnosů přijatých příspěvků, ta nám vzrostla o 418 tis. Kč a celkem činí 1 823 tis. Kč. To představuje asi 15 % celkových výnosů.

Oproti předchozímu období, organizace obdržela velmi vysoké finanční prostředky za dary, celkem 245 tis. Kč. Dárci jsou především právnické osoby.

Tržby za vlastní výkony a zboží i v tomto roce klesají a dostávají se na částku 1 036 tis. Kč (klesly o 145 tis. Kč).

Tabulka 6 Tržby za vlastní výkony a za zboží v roce 2017

Hlavní činnost		Hospodářská činnost	
Vklady do turnajů, organizování akcí	49 700 Kč	Tržby z reklam a propagace	121 750 Kč
Ostatní výnosy	721 725 Kč	Pronájem kurtů	64 790 Kč
		Prodej vstupenek	35 430 Kč
		Prodej sportovního oblečení	80 487 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování z Přílohy k účetní závěrce 2017

Celkové výnosy jsou 12 349 tis. Kč a jsou nejvyšší za všechny sledované roky. Konkrétně výnosy z hlavní činnosti jsou 12 047 tis. Kč a z vedlejší činnosti 302 tis. Kč. To je způsobeno především vyšší prodejností sportovního oblečení. Nicméně neziskové organizaci opět vznikla ztráta, neboť výnosy nepokryly náklady.

3.4 Fundraising ve Volejbalovém klubu Královo Pole z.s.

V organizaci se nenachází samostatná **osoba fundraisera**, která by se věnovala pouze fundraisingu, vyhledávání příležitostí a oslovování dárců. Tuto činnost zastává sám sportovní ředitel, a je proto velmi časově vytížen. Ten se vyzná především v oblasti získávání dotací a umí si velmi dobře hlídat termíny pro podání žádosti o dotaci. Vždy žádá ve vypsáném termínu, což bývá zpravidla v období podzimu. Sponzoři jsou zvyklí na komunikaci právě s ředitelem a změna osoby by jim nemusela vyhovovat.

VKKP z.s. je **financován z více zdrojů**. Nejvýznamnějším zdrojem jsou dotace, kdy klub každý rok aktivně žádá o podporu statutární město Brno, Jihomoravský kraj, Český volejbalový svaz a v letech 2016 a 2017 i MŠMT. Tyto žádosti jsou schvalovány, a tak činnost klubu podporuje statutární město Brno, které za celé sledované období přispělo největším množstvím finančních zdrojů. Především se jedná o projekty jako je Podpora vrcholového sportu, mládeže, a také zajištění celoroční činnosti klubu. Na druhém místě v součtu poskytnutých dotací je Český volejbalový svaz. Činnost podporuje i Jihomoravský kraj.

Finanční prostředky ve formě dotací představují přes 70 % veškerých výnosů. Tento fakt ukazuje, že je klub z velké části závislý na těchto dotacích, což představuje vysoké riziko a ohrožuje činnost klubu, pokud by dotační politika změnila svoje podmínky přerozdělování dotací a VKKP z.s. by již nebylo financováno touto cestou.

Finanční dary od individuálních nebo firemních dárců VKKP z.s. příliš aktivně nevyhledává. Spolupracuje spíše se stálými dlouholetými partnery. Za sledované období obdržela organizace 275 tis. Kč od fyzických osob i firem. Významný nárůst proběhl až v roce 2017, kdy se sportovní ředitel začal scházet s podporovateli spolku a hovořit s nimi o hmotné podpoře klubu. Také nový trenér, který nastoupil v roce 2016, usiloval o zvýšení výnosů, a chtěl se tak vyrovnat mezinárodním družstvům. Pomáhal sportovnímu řediteli v získávání finančních prostředků prostřednictvím osobního kontaktu s některými firmami.

Organizace taktéž využívá sponzorských darů, které z větší části jsou tvořeny z hmotných produktů a služeb. Klub jako protislužbu poskytuje zviditelnění firemních log na svých internetových stránkách, ale i na sportovních utkáních v podobě reklamních ploch. Snaží

se také podporovat svoje sponzory pomocí zajištění nových zákazníků. Svým členům věnuje slevové kartičky do vybraných smluvních podniků. Hlavními partnery jsou Mizuno ČR (dodavatel sportovního oblečení), Wellness Kuřim, Metrostav a.s. (stavební společnost), Flexcraft s.r.o. (reklamní agentura) a jiné (22).

Od výše jmenovaných sponzorů klub obdržel nepeněžní sponzorské dary, jako jsou sportovní oděvy pro hráčky a trenéry, jejich výše je odhadnuta na 200 tis. Kč za sledované období. Další jsou služby wellness centra v rámci regeneračních pobytů pro hráčky zdarma v hodnotě 250 tis. Kč.

Volejbalový klub má také své mediální partnery Rádio Petrov, Atlas media a Brněnský deník. Zde se často publikují články v rubrice sport o aktuálních výsledcích volejbalistek a Volejbalový klub Královo Pole z.s. tak vstupuje do širokého povědomí obyvatel, především díky svým výborným výsledkům a dobré kvalitě hry. S těmito mediálními partnery klub spolupracuje již mnoho let. Opět jako protislužbu vyvěšuje jejich loga na svých webových stránkách.

Organizace je také činná v samofinancování. Provádí jak hlavní, tak i hospodářskou činnost. Věnuje se především organizování akcí, reklamě, propagaci, prodeji vstupenek, ale i sportovního oblečení. V posledním sledovaném roce 2017 vlastní činnost klesla, neboť zaměstnanci jsou časově vytíženi a na hospodářskou činnost již nezbývá mnoho času. Vlastní tržby přináší asi 13 % celkových výnosů.

Do samofinancování také patří členská příspěvky, které jsou pro spolky typickým výnosem. Rodiče platí za každé své dítě, které je v klubu přihlášeno. Částka v průměru za jedno pololetí je 2 500 Kč. Tento způsob financování představuje kolem 14 % veškerých výnosů.

V posledních letech je velmi moderním způsobem financování neziskových organizací crowdfunding a fundraisingové akce. Tyto techniky získávání finančních zdrojů VKKP z.s. doposud nevyužil a vidím v tom velký nevyužitý potenciál.

Fundraisingová analýza je základem pro stanovení fundraisingové strategie. Pro zhodnocení externího prostředí je vybrána PEST analýza a pro posouzení vztahů mezi silnými a slabými stránkami, ohroženími a příležitostmi SWOT analýza.

3.4.1 PEST analýza

Politické faktory

Politické a legislativní prostředí silně ovlivňuje neziskové organizace veřejného sektoru. S účinností k 1.1.2014 vstoupil v platnost zákon č. 89/2012 Sb. **Nový občanský zákoník**, který přinesl možnost transformace občanských sdružení na spolky. To pro neziskovou organizaci znamenalo změnu názvu, který musel nově obsahovat slova spolek nebo zapsaný spolek. Dalším politickým faktorem je **zvýšení minimální mzdy**, která zvyšuje osobní náklady organizace (25).

Při **žádosti o dotaci** se organizace musí řídit zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, a zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (25).

Existuje celá řada dalších nařízení a zákonů, kterými se musí nezisková organizace řídit. Jak můžeme vidět, změna některého ze zákonů může mít významný vliv na dlouhodobé plány organizace, či v krajním případě i na její samotnou existenci.

Organizace také ovlivňuje **krajská a komunální politika**. Pokud se změní obsazení zastupitelstva ve městě Brně, je možné, že budoucí zastupitelé změní politiku přerozdělování příspěvků a činnost volejbalového klubu nebude nadále podporovat tak významnými částkami jako doposud.

Ekonomické faktory

Ekonomická situace státu také velkou mírou ovlivňuje neziskovou organizaci. Klíčovým ukazatelem vývoje národního hospodářství je hrubý domácí produkt. Ten v posledních letech roste a Česká republika je ve fázi ekonomického růstu. Pro naši organizaci to může znamenat jednodušší dosažení dotací a taky vyšší částku dotace.

Nicméně v rámci inflace rostou ceny potravin, pohonných hmot, cestovného, právních a účetních služeb. To se v posledních letech negativně odrazilo i na hospodaření klubu, kdy organizace dosahuje vysokých ztrát, díky rostoucím cenám nákladů.

Společenské faktory

Nezisková organizace musí brát v úvahu sociální faktory ovlivňující jejich činnost. Mezi ně patří populace, vzdělání, aspekty životního prostředí a kulturní stránky jejich působení. Základním společenským faktorem je vzdělání.

Faktorem, který ovlivňuje vybranou neziskovou organizaci, je zájem obyvatelstva o sport. Se zvyšujícím se trendem zdravého životního stylu přijímá klub stále více členek, především rodiče vedou své děti ke sportu a zdravé stravě. Také pasivní zájem o sport ve formě diváků na zápasech je vcelku vysoký, ale v posledním sledovaném roce zásadně klesly tržby z prodeje vstupenek. To je faktor, který by vybraná nezisková organizace měla vzít v potaz.

Technické faktory

VKKP z.s. technické faktory neovlivňují v příliš vysoké míře. Přínosný je ovšem rozvoj moderních technologií a sociálních sítí jako Facebook, Twitter. Této formy propagace využívá klub ve velké míře, kde téměř každý den informuje o aktuálních výsledcích.

3.4.2 SWOT analýza

Tabulka 7 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Kvalifikovaní trenéři a hráčky• Dotace z rozpočtů krajů, měst a MŠMT• Zkušenosti sportovního ředitele• Dobrá orientace v žádostech o dotace• Dlouholetá tradice a zkušenost• Vysoké sportovní výsledky• Dobrá publicita	<ul style="list-style-type: none">• Chybí strategie a cíle• Administrativní práce spadá jen na ředitele, není dobře organizovaná• Vysoké náklady na odměny hráčkám a trenérům• Vysoká fluktuace hráček i trenérů• Chybí osoba fundraisera• Nevyužívání dalších možností fundraisingu (např. crowdfunding, fundraisingové akce)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Dotace z Evropské unie• Další dárci (firmy, veřejnost)• Vyšší dotace ze státního rozpočtu• Více dobrovolníků	<ul style="list-style-type: none">• Snížení finančních zdrojů z dotací• Kontroly veřejných orgánů• Zpřísnění podmínek získání finanční podpory• Časté prohry, klesající kvalita hry (negativní publicita)

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy VKKP z.s.

3.5 Celkové shrnutí hospodaření a fundraisingu vybrané neziskové organizace VKKP z.s.

Co se týče celkového hospodaření, nejvyššími náklady ve všech letech jsou spotřebované nákupy a služby. Zahrnují se sem odměny trenérům, hráčkám, náklady na cestovné, stravné a další. Nicméně tyto náklady organizace nemůže nijak snížit a ani jí nedoporučuji snížení, neboť kvalitní trenérské a hráčské služby jsou základem dobrého fungování. Bez

sportovních úspěchů by organizace přišla o významné dotace od města Brna, které jsou vyčleněny na projekty vrcholových sportovců.

Výnosy jsou členěny na provozní dotace, přijaté příspěvky, tržby za zboží a služby a ostatní výnosy. Největší skupinou výnosů jsou dotace, ostatní kategorie tvoří přes 10 % v každém sledovaném roce. Jen ostatní výnosy jsou velmi nízké a v porovnání s ostatními zanedbatelné. Ve sledovaném období klesají v letech tržby za vlastní výkony a služby, to je způsobeno nedostatečným prostorem pro jejich realizaci a většina úsilí se obrací k naplňování hlavní činnosti.

Z předchozích kapitol vyplývá, že činnost klubu závisí přímo na obdržených dotacích, ty tvoří více jak 70 % celkových výnosů. Bez nich by činnost klubu nemohla být realizována. To je ovšem také velkou hrozbou, protože dotační systém se v budoucích letech může radikálně změnit a organizace by tak už neobdržela tolik potřebné dotace.

Fundraising ve VKKP z.s. obstarává pouze jeden člověk a je jím sportovní ředitel. Ten má na starosti především chod klubu a na dodatečné získávání finančních prostředků nemá kapacity. Vychází ze zaběhnutých zdrojů financování a nesnaží se angažovat do jiných zdrojů financování.

Hlavními finančními zdroji VKKP z.s. jsou dotace. Organizace umí včas a správně podat žádost o dotaci. Ale využívá stále stejné dotační programy od statutárního města Brna, Jihomoravského kraje, MŠMT a Českého volejbalového svazu. Není aktivní v hledání dalších možných poskytovatelů dotací.

Financování klubu také probíhá pomocí sponzoringu, kdy VKKP z.s. obdržela převážně hmotné produkty, služby a informace. Protislužbou je propagace podniků na svých webových stránkách a sportovních utkáních.

Individuální dárcovství není ještě plně rozvinuto a snahy a dosahování finančních prostředků touto metodou jsou v počáteční fázi. Za sledované období obdržela organizace jen 20 tis. Kč. Všechny ostatní přijaté dary byly od firem.

Volejbalový klub za sledované období dosáhl pouze jedné zisky, a to v roce 2014, v dalších letech dosahuje už poměrně vysoké ztráty, to je způsobeno každoročně rostoucími náklady.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující kapitola obsahuje vlastní návrhy zlepšení financování vybrané neziskové organizace. Je využito poznatků z teoretické a analytické části a návrhy pochází z více zdrojů.

4.1 Fundraiser

V organizaci VKKP z.s. není samostatná osoba fundraisera, proto navrhuji, aby klub přijal interního, případně externího fundraisera. V případě interního fundraisera navrhuji uzavřít pracovní poměr na zkrácený úvazek, kdy pracovní doba bude dvacet hodin týdně. Externím fundraiserem bude osoba samostatně výdělečně činná, která bude pracovat také dvacet hodin týdně. Nejen, že by zajišťoval pro spolek finanční prostředky, ale především v počátečních měsících by uvolnil prostor řediteli klubu, který by se mohl na plno věnovat jiným činnostem.

Klub vyvěsí inzerát na svých webových stránkách, ale především využije služeb svého sponzora. Jedná se personální agenturu JOBS.EU s.r.o., která zajišťuje poradenství a komplexní služby v oblasti řízení lidských zdrojů. Agentura pomůže najít nejvhodnějšího kandidáta na vypsanou pozici fundraisera.

Pracovní a platové podmínky se dohodnou podle zkušeností a požadavků uchazeče. Náplní práce bude především zajištění nových sponzorů, péče o stávající sponzory, vyhledávání dárců a jejich oslovení, účast na sportovních akcích, vyhledávání dotačních projektů a jejich podmínek pro získání.

Internímu fundraiserovi navrhuji měsíční hrubou mzdu ve výši 15 000 Kč. Zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem činí 5 100 Kč. Měsíční náklad na interního fundraisera je 20 100 Kč. S externím fundraiserem se uzavře smlouva, ve které se uvede částka 20 000 Kč. Předpokládaný roční náklad bude 241 200 Kč nebo 240 000 Kč.

Přijetí samostatné osoby fundraisera je velkým rozhodnutím a také velkým nákladem, nicméně jeho přínosy by měly být mnohonásobě vyšší. Obvyklá situace ovšem bývá, že přijetí fundraisera se vyplatí až ve druhém nebo třetím roce práce, kdy si vytvoří pevný vztah s dárci a sponzory.

4.2 Sponzoři

Navrhuji, aby získávání sponzorů měl na starosti nově zaměstnaný fundraiser. Vyhledá možné sponzorské firmy, které klub podpoří. Doporučuji především firmy se sportovními potřebami a firmy, které zajímá rozvoj sportu ve městě Brně. Vhodnými sponzory jsou také příbuzní a rodiny členů klubu, kteří vlastní své podniky.

U vyhledávání zcela nových sponzorů doporučuji využít metodu e-mailingu nebo osobního kontaktu, kdy si fundraiser ve firmách sjedná schůzku. Vhodné vyhledávání sponzorů je také na větších sportovních utkáních, kde organizace mají často své stánky s informacemi o organizaci a jsou velmi otevřené komunikaci a spolupráci.

Z významných společností se sportovními potřebami je to například Hervis, Alpine Pro ale třeba i HUDY, které se zaměřuje na outdoorový sport. Jsou to velké společnosti, které mají prostor pro sponzorské dary. Fundraiser jim jako protislužbu nabídne reklamu na utkáních, na dresech hráčů a webových stránkách. Sponzorský dar může být jak finanční, tak hmotný (míče, oblečení, batohy, tašky a další).

Fundraiser si vždy s dohodnutou firmou promluví a sjednají se všechny podmínky, aby později nevznikaly žádné spory a nenaplněná očekávání od žádné ze stran.

4.3 Dárci

Dárci na rozdíl od sponzorů neočekávají žádnou protislužbu, nicméně motivace pro poskytnutí daru je významná. Důležité je například pečovat o fanouškovskou základnu a poskytovat jim informace, které je zajímají. Dát jim dobrý pocit, že mohou pomáhat, pozitivně jejich práci zhodnotit a zkrátka zapojovat je do chodu klubu, pokud o to mají sami zájem. Je zřejmé, že každý fanoušek nebude potenciální dárcem a dobrovolník. Proto je potřeba, aby fundraiser pozoroval jejich chování a potřeby a pak vybrané osoby oslovil.

Organizace VKKP z.s. na oplátku dárci věnuje vstupenky na zápasy a vyčlení dárčům místa v prvních řadách. Jedná se o určitý druh motivace pro dárce, aby ze svého činu měli nějaký benefit. Vyhledávání a oslovování potenciálních dárců je velmi obtížné a musí být citlivě podáno.

Fundraiser se také bude účastnit významných sportovních akcí jako jsou plesy, konference nebo různé prezentace, kde se pohybuje velké množství potenciálních dárců. Významným aspektem je osobnost fundraisera, který působí charismaticky, přátelsky ale i cílevědomě a profesionálně. Oslovený potenciální dárců jistě takové chování uvítá a bude více nakloněn k poskytnutí daru.

4.4 Nadace DRFG

Jedná se o nadaci, která vznikla z investiční skupiny DRFG a.s. Nadace má sídlo v Brně, a proto se především snaží podporovat rozvoj v Jihomoravském kraji. Účelem založení nadace je podpora velmi širokého spektra aktivit a jedním z nich je i podpora volnočasových aktivit, tělovýchovy, sportu a prevence sociálně-patologických jevů (14).

Nadace nemá vypracovaný oficiální postup pro žádost o podporu, ale jejich filosofií je: „Všechno začíná setkáním.“ Doporučuji tedy, aby fundraiser z VKKP z.s. kontaktoval tuto nadaci a setkal se se členy nadace. Na schůzce budou řešeny očekávání, cíle klubu a potřeba dodatečných finančních prostředků. Nadace již podpořila lyžařské sportovní kluby působící na území Brna částkami 40 000 Kč a 50 000 Kč. Vidím zde příležitost pro dlouhodobou spolupráci i s volejbalovým klubem.

Obdržení finanční dar se využije na pomoc sociálně znevýhodněným dětem, které nejsou schopny platit členské příspěvky, nemají vhodný sportovní oděv nebo dostatečnou podporu ze strany rodiny.

4.5 Projekt „Podpoř svůj klub“

Jedná se o unikátní projekt od pojišťovny UNIQA ve spolupráci s Českým volejbalovým svazem. Při uzavření pojištění přispěje pojišťovna vybranému klubu 10 % z ceny pojistného. Na výběr jsou čtyři typy pojištění, a to konkrétně pojištění odpovědnosti z provozu vozidla (povinné ručení), pojištění odpovědnosti a majetku, cestovní pojištění ale také sportovní úrazové pojištění.

Projekt funguje následovně: osoba například uzavře roční pojištění domu a domácnosti za 10 000 Kč, na webové stránce www.podporsvujklub.com vybere volejbalový klub, který chce podpořit a klub obdrží jednorázovou podporu ve výši 10 %, což je v ukázkovém příkladě 1 000 Kč (15).

Navrhují, aby VKKP z.s. informovalo o tomto projektu své trenéry a vychovatele, aby mohli pohovořit s rodiči hráček, ale i se samotnými staršími hráčkami. Členové klubu by se mohli sami kdykoliv rozhodnout, jestli této pomoci klubu využijí či nikoliv. Jedná se o velmi nenásilnou formu získávání finančních prostředků, kdy užitek budou mít všechny tři zúčastněné strany. Pojišťovna UNIQA uzavře pojištění, pojištěná osoba získá službu a klub obdrží jednorázovou podporu. Dále navrhují, aby VKKP z.s. tento projekt sdílela na svých sociálních sítích a webových stránkách, takto se dostane do širší povědomosti a fanoušci volejbalového klubu budou také moci využít této podpory.

Jako další možností propagace navrhují prezentování projektu na volejbalových utkáních. Komentátor utkání může na začátku nebo na konci hry vyjmenovat partnery a při pojišťovně UNIQA zmínit projekt Podpoř svůj klub, který krátce a stručně popíše. Některé diváky by tato informace mohla zaujmout a také pojištění uzavřít.

Dodatečné finanční prostředky by organizace mohla využít na zaplacení energií v tělocvičnách a volejbalových kurtech.

4.6 Fundraisingová akce: „Den s volejbalistkami Králova Pole“

Navrhují, aby organizace uspořádala fundraisingovou akci s názvem: „Den s volejbalistkami Králova Pole“. Akce by se konala o prázdninách v brněnském parku Lužánky. Prostory poskytne firma VKKP BRNO s.r.o., která v parku Lužánky vlastní restauraci s posezením a zahrádkou. VKKP z.s. o akci musí informovat také správu parku Lužánky. V restauraci a v okolí restaurace by se akce konala. Je zde i dětské hřiště a volejbalové kurty, které by mohli návštěvníci akce využít.

Na akci by se konaly představení a diskuze s volejbalistkami, výuka základních volejbalových technik, prezentace cílů organizace na nadcházející sezónu a rozhovory s legendami brněnského volejbalového sportu. Dále by zde probíhalo venkovní grilování a prodej dalšího občerstvení, které bude zajištěno provozovnou Amici, která je dlouhodobým partnerem klubu.

Pro děti, které se zúčastní výuky a přátelských turnajů budou nachystány čokoládové medaile jako pozornost od spolku.

Navrhuji cenu vstupenky 200 Kč a děti do 15 let zdarma, kde cena obsahuje neomezené denní využívání volejbalových kurtů, využívání hřiště na beach volejbal a účast na programu, který si organizace pečlivě přichystá. Ale především se jedná o finanční podporu klubu. Na akci bude také umístěn skleněný box na dobrovolné příspěvky v jakékoliv výši.

Propagaci by měl na starosti sportovní ředitel klubu, který má největší adresář kontaktů. Využil by především techniku mailingu, ve kterém by poslal graficky zpracovanou pozvánku stávajícím partnerům, bývalým i současným členům klubu. Po Brně by byly vystaveny plakáty s pozvánkou na tuto akci. Pozvánka by také byla vyvěšena na sociálních sítích a webových stránkách organizace.

Akce má za úkol přinést dodatečné finanční zdroje, které se vyberou na vstupenkách, ale také nábor nových hráček, zviditelnění a přiblížení fungování klubu.

Cílem je, aby organizace využila co nejvíce zdrojů od partnerů nebo nových sponzorů. U některých produktů ovšem nebylo možno tyto zdroje zajistit.

Tabulka 8 Předpokládané náklady fundraisingové akce

Produkty, služby	Sponzoři, dodavatelé, dobrovolníci	Odhadované náklady
Prostory	VKKP BRNO s.r.o. stávající partner klubu	0 Kč
Spotřeba energie a vody	-	2 500 Kč
Plakáty (návrh, materiál, tisk)	Benefit Print s.r.o. stávající partner klubu	0 Kč
Vývěsní prostory	Avalanche vision s.r.o. stávající partner klubu	0 Kč
Organizátoři akce	Zde by využil spolek dobrovolníků v podobě rodičů mladších volejbalistek	0 Kč

Maso na grilování	Steinhauser s.r.o. přes stránku www.kupmaso.cz	Tradiční špekáčky 10 kg * 115 Kč = 1 150 Kč, vepřová kotleta 10 kg * 117 Kč = 1 170 Kč, spišská klobása 5 kg * 170 Kč = 850 Kč, Celkem 3 170 Kč
Ostatní občerstvení a spotřební režie	Makro Cash and Carry s.r.o.	Nápoje, pečivo, papírové tácky, ubrousky a další v odhadované částce 15 000 Kč
Burgery	Amici Brno, která spadá pod Fusion Collective s.r.o. a je stávajícím partnerem klubu	0 Kč
Volejbalové míče	Mizuno ČR stávající partner klubu	0 Kč
Zapůjčení techniky (notebook, reproduktory, promítací zařízení)	Ricoch Czech republic s.r.o. stávající partner klubu	0 Kč
Foto dokumentace	Ondřej Driml stávající partner	0 Kč
Celkem		20 670 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina produktů a služeb pokryjí sponzoři. Nicméně maso, další potraviny a spotřebu energie klub zaplatí ze svých stávajících zdrojů.

Předpokládaná účast na akci je 480 platících osob.

Tabulka 9 Předpokládané výnosy fundraisingové akce

Předpokládaný výnos	Částka
vstupenky	200 Kč * 480 osob = 96 000 Kč
Dary od účastníků vybrané ve skleněném boxu	Odhadovaná částka 5 000 Kč
Celkem	101 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulek vyplývá, že výnos z této fundraisingové akce bude 80 330 Kč. Tyto dodatečné finanční prostředky může VKKP z.s. využít jako rezervu, kterou použije při neočekávaných nákladech (například při poruše automobilu). Výhodou u této fundraisingové akce oproti dotacím je, že se nemusí využít na konkrétní účel a také že se nemusí utratit v rozmezí jednoho roku.

Vizí je, aby se podobné akce konaly i v dalších letech a staly se pravidelnou podporou klubu. Nejen, že se jedná o finančně výhodnou akci, ale i velmi příjemnou, na kterou se členi, fanoušci a sponzoři budou každý rok těšit díky své příjemné atmosféře.

4.7 ERASMUS +: SPORT

Volejbalový klub Královo Pole z.s. doposud nevyužil dotace z evropských fondů. V případě sportovního klubu je nejvhodnějším programem Erasmus +, který se mimo jiné zaměřuje také na sport, a proto navrhuji využít tohoto programu a podání žádosti o grant.

Program Erasmus + je v platnosti v sedmiletých cyklech. Od roku 2014-2020 a následující 2021-2027. Program je rozčleněn na několik kapitol, na podporu vzdělávání, výzkumu, výměn, iniciativ mládeže a sportu. Část programu Erasmus+ spravuje přímo Výkonná agentura pro vzdělávání, kulturu a audiovizuální oblast (EACEA), výkonný orgán Evropské komise se sídlem v Bruselu (16).

Mezi konkrétní cíle programu patří řešení hrozeb vůči bezúhonnosti sportu, jako je doping, násilí, nesnášenlivost nebo diskriminace jakéhokoliv druhu. Také řeší skryté dohody ohledně výsledků zápasů. Dalšími cíli jsou propagace a podpora řádné správy v oblasti sportu a podpora dobrovolných činností v oblasti sportu. K cílům se rovněž vztahuje podpora sociálního začleňování, rovných příležitostí a zdraví prospěšných pohybových aktivit (17).

Program Erasmus+ se zaměřuje na sport na základní úrovni. Očekává se, že výsledkem akcí v oblasti sport bude rozvoj, šíření a zavádění inovativních postupů na evropské, vnitrostátní, ale také regionální a místní úrovni.

Prostřednictvím programu Erasmus+ jsou realizovány tyto akce v oblasti sportu:

- Partnerství pro spolupráci
- Partnerství pro spolupráci malého rozsahu
- Neziskové evropské sportovní akce

Nejvíce vhodnou akcí pro VKKP z.s. je **Partnerství pro spolupráci malého rozsahu**. Zaměřuje se na podporu tradičních evropských sportů a her, podporuje mobilitu dobrovolníků, trenérů, manažerů a zaměstnanců neziskových sportovních organizací. Chrání sportovce, zejména ty nejmladší v oblasti zdraví a před bezpečnostními riziky. Prosazuje vzdělávání ve sportu se zvláštním důrazem na rozvoj dovedností.

Partnerství pro spolupráci musí splňovat tato kritéria, aby byla způsobilá pro grant od Erasmus+:

- **Relevance projektu** (jak splňuje cíle a priority akce, posuzuje nakolik je návrh založen na skutečné a přiměřené analýze potřeb, jestli jsou cíle jednoznačné a reálné, jestli je návrh inovativní anebo doplňuje jiné iniciativy) 30 bodů
- **Kvalita koncepce a realizace projektu** (jasnost, úplnost a kvalita pracovního programu, včetně náležitých fází pro přípravu, provádění, monitorování, hodnocení a šíření, soudržnost mezi cíli, metodiku) 20 bodů
- **Kvalita projektového týmu a nastavení spolupráce** (nakolik projekt zahrnuje vhodnou kombinaci vzájemně se doplňujících zúčastněných organizací, rozdělení povinností a úkolů) 20 bodů
- **Dopad a šíření výsledku** (posouzení výsledku projektu, potenciální dopady projektu na účastníky, kvalita plánu šíření, která jsou zaměřena na sdílení výsledků, kvalita plánu k zajištění udržitelnosti projektu) 30 bodů

Pro získání grantu musí organizace dosáhnout minimálně 60 bodů, přičemž z každé části musí dosáhnout alespoň 50 %. Komise uspořádá prostřednictvím své výkonné agentury jedno výběrové kolo ročně (17).

Navrhuji, aby se organizace VKKP z.s. spojila s Volejbalovým klubem TAMI Bratislava, který také pracuje s mládeží a ženami. Třetím partnerem navrhuji UVC Graz, který je zaměřen na mužský, ženský i mládežnický volejbal. Kluby jsou záměrně zvoleny v sousedních státech, kde zejména dostupnost mezi městy je velmi dobrá. Pro přepravu se může využít vlakové či autobusové dopravy. UVC Graz dosahuje vysokých výsledků především v mužské kategorii a jeho cílem je zlepšení kvality hry také v ženském volejbale. Tomu může velmi dobře pomoci právě VKKP z.s., které má s volejbalistkami velké zkušenosti a může UVC Graz naučit nové techniky.

Cílem projektu je spolupráce mezi kluby, navštěvování se za účelem zlepšení kvality hry a v neposlední řadě fluktuace hráček mezi týmy a vzájemná pomoc mezi týmy. Předpokládá i zapojování sociálně slabších hráček, jejichž náklady na stravu a ostatní náklady budou plně hrazeny z grantu, na základě žádosti o proplacení nákladů. Navrhuji pořádání konferencí a prezentací ve všech městech, kde kluby sídlí, tedy Brno, Bratislava

a Graz (Štýrský Hradec). Informace o aktuálním dění budou kluby sdílet na svých sociálních sítích a webových stránkách.

U vybrané organizace VKKP z.s. by velmi pomohly finanční prostředky na mobilitu nových hráček a trenérů ze zahraničí, kde jsou náklady na cestovné a ubytování velmi vysoké, jak jsem již zmínila v analytické části práce. Výše grantu se posuzuje podle uznatelných nákladů, které organizace předloží. Především se soustředí na náklady na cestovné a ubytování, při cestování do partnerských organizací.

Tabulka 10 Příspěvky v programu Erasmus+

Příspěvek	Částka
Na činnost koordinující organizace	500 EUR/měsíčně
Na činnost ostatních zúčastněných organizací	250 EUR/měsíčně
Na cestovné pro účastníka	575 EUR (v případě délky cesty 100-1999 km) 760 EUR (v případě délky cesty 2000 km a více)
Na skutečně vynaložené náklady	80 % způsobilých nákladů (maximálně 10 000 EUR na projekt)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Erasmus + příručka k programu 2019

Maximální výše grantu pro rok 2020 je 60 000 EUR.

Z partnerských zemí je zvolen jeden koordinátor, který podává žádost i za ostatní organizace. Má také právo rozhodovat a přerozdělování obdrženého grantu a všechny povinnosti a práva. Doba trvání tohoto projektu je na 12 až 24 měsíců, ta se upřesní ve fázi podávání žádosti.



Obrázek 3 Spolupracující organizace, Zdroj: vlastní zpracování

Kroky při podávání žádosti:

- 1) VKKP z.s. si musí vytvořit přihlašovací účet EU (EU Login). Ten si vytvoří přes svůj stávající e-mail, kam přijde ověřovací kód. Účet se dá využívat na řadu dalších služeb EU.
- 2) Musí zaregistrovat svou organizaci, po zaregistrování bude klubu přidělen devítimístný identifikační kód (PIC), pod kterým bude Komise vyhodnocovat žádost a bude sloužit i k dalším interakcím.
- 3) Vyplní oficiální formulář žádosti (také známý jako eFormulář).
- 4) Prokáže právní postavení a finanční způsobilost – v době registrace vyplní dva formuláře a na účastnický portál nahraje formulář pro právní subjekty a formulář pro finanční identifikaci.
- 5) Předloží svoji žádost o grant před stanoveným termínem (ten byl v roce 2019 4.4., konkrétní datum pro rok 2020 ještě není vypsáno, ale je zvykem, že bývá vždy v prvním týdnu v dubnu).
- 6) Klub zkontroluje, zda obdržel ověřovací e-mail o přijetí žádosti (18).

Rozpočet Erasmu+ pro cyklus v letech 2021-2027 v době vypracovávání bakalářské práce ještě není znám, bude zveřejněn 30. května 2019, ale předběžné zprávy Evropské unie vyčleňují dvojnásobek, než který byl v minulém sedmiletém cyklu (pro kapitolu sport bylo vyčleněno 266 milionů EUR a konkrétně v roce 2019 to bylo 59 621 364 EUR) (19).

Pro sportovní klub VKKP z.s. je program Erasmus+ jediný způsob, jak z evropských fondů získat dodatečné finanční prostředky, žádný jiný program by VKKP z.s. nepodpořil.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy a zhodnocení dosavadního hospodaření a fundraisingových aktivit vybrané neziskové organizace navrhnout a posoudit nové možnosti získávání finančních prostředků pro její činnost ze soukromých a veřejných zdrojů.

Jedním z dílčích cílů byla analýza hospodaření vybrané neziskové organizace Volejbalového klubu Královo Pole z.s., kdy jsem se zaměřila na náklady a výnosy. Z analýzy bylo zjištěno, že nejvíce zastoupená skupina nákladů jsou spotřebované nákupy a služby (letenky, ubytování, ostatní cestovní náklady, spotřeba energie, nájmy ale i vybavení pro hráčky). Tyto spotřebované nákupy a služby každým rokem rostou, v roce 2014 jsou 8 milionů a v roce 2017 dosahují více jak 12,5 milionu Kč.

Ostatní skupiny nákladů, do kterých jsou zařazeny osobní náklady, ostatní náklady a poskytnuté příspěvky, celkem dosahují pod 1 milion Kč. Celkové náklady každým rokem stoupají.

Analýza byla taktéž zaměřena na výnosy, kdy největší část zaujímají přijaté dotace. Nejvíce dotací VKKP z.s. obdržel od statutárního města Brna, kdy každý rok přispívá několika dotacemi (na vrcholový sport, na udržování sportovišť nebo na mládež). Dalšími významnými zdroji dotací jsou Český volejbalový svaz, Jihomoravský kraj a MŠMT.

Ve výnosech jsou rovněž přijaté příspěvky od členů spolku (jedná se druhou největší složku výnosů), tržby za vlastní výkony a služby (sem spadá i hospodářská činnost) a ostatní výnosy.

Součástí analýzy je i analýza fundraisingu, kde bylo zjištěno, že ve VKKP z.s. není samostatná osoba fundraisera a že veškerou agendu vyřizuje ředitel organizace. Rovněž bylo zjištěno, že financování probíhá z více zdrojů. Nejvýznamnější jsou dotace, o které organizace každý rok aktivně žádá. VKKP z.s. obdržel i dary od jednotlivců a sponzorské dary od firem, kdy protislužbou byla propagace sponzorských firem.

V organizaci probíhalo samofinancování prostřednictvím tržeb za vlastní výkony a služby (organizování akcí, pronájem volejbalových kurtů, prodej vstupenek, propagace, reklama a další) a přijatých členských příspěvků, které jsou pro spolek typické.

Návrhová část se věnuje dalším zdrojům financování vybrané organizace. Je doporučeno přijetí samostatné osoby fundraisera, která by se starala o dosahování dodatečných finančních prostředků (nových dárců, sponzorů, vyhledávání dalších dotací ze zdrojů České republiky ale i Evropské unie). Byla navržena fundraisingová akce s názvem: Den s volejbalistkami Králova Pole, kdy by společnost měla obdržet dodatečné finanční prostředky ve výši 80 330 Kč.

Dalšími doporučeními jsou zapojit se do projektu od pojišťovny UNIQA a kontaktovat nadační fond DRFG.

SEZNAM POUŽITÝH ZDROJŮ

- (1) REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.
- (2) PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. *Účetnictví a daně* (Grada). ISBN 978-80-271-0339-3.
- (3) STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2010. ISBN 978-80-86825-55-7.
- (4) BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. *Expert* (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- (5) BESLEY Timothy, Ghatak Maitreesh. Public–private partnerships for the provision of public goods: Theory and an application to NGOs. *Research in Economics*. [online]. 2017. [cit. 2017-12-14]. ISSN: 1090-9443. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S1090944317301084>
- (6) YEOMANS Michael, AL-UBAYDLI Omar. How does fundraising affect volunteering? Evidence from a natural field experiment. *Journal of Economic Psychology*. [online]. 2017. [cit. 2017-12-14]. ISSN: 0167-4870. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0167487017300065>
- (7) NEZISKOVKY.CZ. Typy neziskových organizací, Fakta o NNO. *Neziskovky.cz* [online]. [cit. 2017-12-14] Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/
- (8) ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. *Management* (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- (9) Mecenášství. *Donorsforum.cz* [online]. Praha: Fórum dárců, 2019 [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/nadace-a-fondy/mecenasstvi.html>

- (10) Definice filantropie. *Maentiva.com* [online] [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <http://www.maentiva.com/o-nas/filantropie/definice-filantropie>
- (11) JAK NA SPONZORING 2: Vymezení a problematika sponzoringu. *Czechsportguru.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-12-21]. Dostupné z: <http://www.czechsportguru.cz/zpravodajstvi/jak-na-sponzoring-2-vymezeni-a-problematika-sponzoringu>
- (12) Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012. In: *Občanský zákoník* [cit. 2017-12-14]
- (13) Možnost samofinancování neziskových organizací. *ČeskéNoviny.cz*. online]. ČTK, 2018 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/moznost-samofinancovani-neziskovych-organizaci/1118127>
- (14) UNIQA microsite. *Podporsvujklub.com* [online] [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://podporsvujklub.com/>
- (15) Nadace DRFG. *Drfg-nadace.cz* [online] [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.drfg-nadace.cz/>
- (16) ERASMUS+ Centralizované aktivity - Sítě a centralizované aktivity. *Naerasmusplus.cz* [online] [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.naerasmusplus.cz/cz/site-a-centralizovane-aktivity-centralizovane-aktivity/sport/>
- (17) Erasmus+ Příručka k programu 2019 | Erasmus+. European Commission. *aeca.eu*. [online] [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-programme-guide-2019_cs
- (18) Sport. *aeca.eu* [online] [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/actions/sport>
- (19) Erasmus 2021-2027 The Union programme for education, training, youth and sport. *europarl.eu* [online] [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2018/628313/EPRS_BRI\(2018\)628313_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2018/628313/EPRS_BRI(2018)628313_EN.pdf)

- (20) Zákon č. 424/1991 Sb. o sdružování v politických stranách a v politických hnutích ze dne 2. října 1991
- (21) Zákon č. 449/2001 Sb. o myslivosti ze dne 27. listopadu 2001
- (22) Naši partneři. *Vkkpbrno.cz* [online]. VKKP Brno, 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.vkkpbrno.cz/partneri/nasipartneri>
- (23) CVNS. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2016 [online]. RVNNO [cit. 2019-03-25] Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2016_material_pro_web.pdf
- (24) Historie. *Vkkpbrno.cz* [online]. VKKP Brno, 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.vkkpbrno.cz/klubove-info/historie>
- (25) KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj nákladů v letech 2014-2017, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazů zisků a ztrát VKKP z.s.	29
Graf 2 Struktura nákladů v roce 2014, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. z roku 2014	30
Graf 3 Struktura nákladů v roce 2015, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztráty VKKP z.s. z roku 2015	32
Graf 4 Struktura nákladů v roce 2016, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. z roku 2016	33
Graf 5 Struktura nákladů v roce 2017, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. z roku 2017	35
Graf 6 Vývoj výnosů v letech 2014-2017, Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazů zisků a ztrát VKKP z.s.	38
Graf 7 Struktura výnosů v roce 2014, Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. z roku 2014	39
Graf 8 Struktura výnosů v roce 2015, Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisků a ztrát VKKP z.s. 2015	41
Graf 9 Struktura výnosů v roce 2016, Zdroj: Vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. 2016	43
Graf 10 Struktura výnosů v roce 2017, Zdroj: vlastní zpracování z Výkazu zisku a ztrát VKKP z.s. z roku 2017	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Členění národního hospodářství, zdroj (1)	11
Obrázek 2 Rozdělení finančních prostředků z veřejných rozpočtů, zdroj (23)	16
Obrázek 3 Spolupracující organizace, Zdroj: vlastní zpracování	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Formy fundraisingu	20
Tabulka 2 Náklady v letech 2014-2017 (v tis. Kč).....	28
Tabulka 3 Výnosy v letech 2014-2017 (v tis. Kč).....	37
Tabulka 4 Tržby za vlastní výkony a za zboží 2015.....	42
Tabulka 5 Tržby za vlastní výkony a služby v roce 2016	44
Tabulka 6 Tržby za vlastní výkony a za zboží v roce 2017.....	46
Tabulka 7 SWOT analýza.....	51
Tabulka 8 Předpokládané náklady fundraisingové akce.....	57
Tabulka 9 Předpokládané výnosy fundraisingové akce.....	59
Tabulka 10 Příspěvky v programu Erasmus+.....	62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztráty VKKP z.s. za rok 2014

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty VKKP z.s. za rok 2015

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty VKKP z.s. za rok 2016

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty VKKP z.s. za rok 2017

Příloha 1 Výkaz zisku a ztráty VKKP z.s. z roku 2014

Výpočet položek
podle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

sestaven ke dni 31.12.2014

v tisících Kč

IČO
65348028

Název, sídlo a právní forma
účetní jednotky

VOLEJBALOVÝ KLUB KRÁLOVO POLE

Vodova 108

Brno 12

612 00

Označení a	NÁKLADY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A. I.	Spotřebované nákupy celkem (součet A. I. 1. až A. I. 4.)	771	107	877
1.	Spotřeba materiálu	708	107	814
2.	Spotřeba energie	63		63
3.	Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek			
4.	Prodané zboží			
A. II.	Služby celkem (součet A. II. 5. až A. II. 8.)	7.175		7.175
5.	Opravy a udržování	16		16
6.	Cestovné	397		397
7.	Náklady na reprezentaci	113		113
8.	Ostatní služby	6.648		6.648
A. III.	Osobní náklady celkem (součet A. III. 9. až A. III. 13.)	415		415
9.	Mzdové náklady	354		354
10.	Zákonné sociální pojištění	60		60
11.	Ostatní sociální pojištění			
12.	Zákonné sociální náklady	1		1
13.	Ostatní sociální náklady			
A. IV.	Daně a poplatky celkem (součet A. IV. 14. až A. VI. 16.)	3		3
14.	Daň silniční			
15.	Daň z nemovitostí			
16.	Ostatní daně a poplatky	3		3
A. V.	Ostatní náklady celkem (součet A. V. 17. až A. V. 24.)	116	0	116
17.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			
18.	Ostatní pokuty a penále	7		7
19.	Odpis nedobyné pohledávky			
20.	Úroky	31	0	31
21.	Kursově ztráty	2		2
22.	Dary			
23.	Manka a škody			
24.	Jiné ostatní náklady	76		76

Označení a	NÁKLADY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem (součet A. VI. 25. až A. VI. 30.)			
25.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
26.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
27.	Prodané cenné papíry a podíly			
28.	Prodaný materiál			
29.	Tvorba rezerv			
30.	Tvorba opravných položek			
A. VII.	Poskytnuté příspěvky celkem (A. VII. 31. + A. VII. 32.)	53		53
31.	Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami			
32.	Poskytnuté členské příspěvky	53		53
A. VIII.	Daň z příjmů celkem			
33.	Dodatečné odvody daně z příjmů			
	NÁKLADY CELKEM (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI. + A.VII. + A.VIII.)	8.533	107	8.639

Označení a	VÝNOSY b	Činnost		
		hlavní 1	hospodářská 2	celkem 3
B. I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem (součet B. I. 1. až B. I. 3.)	1.240	274	1.514
1.	Tržby za vlastní výroby			
2.	Tržby z prodeje služeb	1.240	274	1.514
3.	Tržby za prodané zboží			
B. II.	Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem (součet B. II. 4. až B. II. 7.)			
4.	Změna stavu zásob nedokončené výroby			
5.	Změna stavu zásob polotovarů			
6.	Změna stavu zásob výrobků			
7.	Změna stavu zvířat			
B. III.	Aktivace celkem (součet B. III. 8. až B. III. 11.)			
8.	Aktivace materiálu a zboží			
9.	Aktivace vnitroorganizačních služeb			
10.	Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku			
11.	Aktivace dlouhodobého hmotného majetku			
B. IV.	Ostatní výnosy celkem (součet B. IV. 12. až B. IV. 18.)	-1	2	1
12.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení			
13.	Ostatní pokuty a penále			
14.	Platby za odepsané pohledávky			
15.	Úroky		0	0
16.	Kursově zisky	-1		-1
17.	Zúčtování fondů			
18.	Jiné ostatní výnosy	0	2	2
B. V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem (součet B. V. 19. až B. V. 25.)			
19.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku			
20.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů			
21.	Tržby z prodeje materiálu			
22.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku			
23.	Zúčtování rezerv			
24.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
25.	Zúčtování opravných položek			

Sestaveno dne: 31.07.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Richard Wiesner
Právní forma účetní jednotky O.S.	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání Provozování sportovního zařízení	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) tel.: linka:

Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty VKKP z.s. z roku 2015

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	VOLEJBALOVÝ KLUB KRÁLOVO POLE
IČ / DIČ:	65348028 / CZ65348028
Sídlo účetní jednotky:	Vodova 108, 61200 Brno-Královo Pole

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2015
(v celých tisících Kč)

	Název položky	činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
A.	Náklady			
A.I.	Spotřebované nákupy celkem	591	176	767
A.II.	Služby celkem	8169	0	8169
A.III.	Osobní náklady celkem	355	0	355
A.IV.	Daně a poplatky celkem	0	0	0
A.V.	Ostatní náklady celkem	298	0	298
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	0	0	0
A.VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	69	0	69
A.VIII.	Daň z příjmů celkem	0	0	0
	Náklady celkem	9483	176	9659
B.	Výnosy	0	0	0
B.I.	Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem	1284	248	1532
B.II.	Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem	0	0	0
B.III.	Aktivace celkem	0	0	0
B.IV.	Ostatní výnosy celkem	23	4	27
B.V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem	0	0	0
B.VI.	Přijaté příspěvky celkem	1155	0	1155
B.VII.	Provozní dotace celkem	6344	0	6344
	Výnosy celkem	8806	252	9058
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-677	76	-601
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	-677	76	-601
Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:		Richard Wiesner		

Příloha 3 Výkaz zisku a ztráty VKKP z.s. z roku 2016

Upozornění: Opis pouze pro potřebu poplatníka ke kontrole elektronicky odeslaných údajů, nelze jej použít jako součást účetní závěrky, bude-li přiznání podáváno v listinné podobě.

Daňový subjekt:	VOLEJBALOVÝ KLUB KRÁLOVO POLE
IČ / DIČ:	65348028 / CZ65348028
Sídlo účetní jednotky:	Vodova 108, 61200 Brno-Královo Pole

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, ve zkráceném rozsahu
ke dni 31.12.2016
(v celých tisících Kč)

	Název položky	činnost hlavní	činnost hospodářská	celkem
		1	2	3
A.	Náklady	10936	17	10953
A.I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	10171	17	10187
A.II.	Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	0	0	0
A.III.	Osobní náklady	396	0	396
A.IV.	Daně a poplatky	0	0	0
A.V.	Ostatní náklady	290	0	290
A.VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	0	0	0
A.VII.	Poskytnuté příspěvky	79	0	79
A.VIII.	Daň z příjmů	0	0	0
	Náklady celkem	10936	17	10953
B.	Výnosy	10322	260	10582
B.I.	Provozní dotace	7915	0	7915
B.II.	Přijaté příspěvky	1405	0	1405
B.III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	975	207	1181
B.IV.	Ostatní výnosy	27	0	27
B.V.	Tržby z prodeje majetku	0	53	53
	Výnosy celkem	10936	17	10953
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	-614	243	-371
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	-614	243	-371
Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:		Richard Wiesner		

Příloha 4 Výkaz zisku a ztráty VKKP z.s. z roku 2017

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 504/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ve zkráceném rozsahu

ke dni 31.12.2017

v Kč

IČ
65348028

Obchodní firma nebo jiný název
VOLEJBALOVÝ KLUB KRÁLOVO POLE
Vodova 108
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a
místo podnikání liší-li se od bydliště
Brno-Královo Pole
612 00

Označení	NÁKLADY	Číslo řádku	Činnost		
			Hlavní	Hospodářská	celkem
a	b	c	1	2	3
A.	Náklady	001	13379	209	13588
I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby	002	12299	209	12508
II.	Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	009			
III.	Osobní náklady celkem	013	653		653
IV.	Daně a poplatky celkem	019	4		4
V.	Ostatní náklady	021	361		361
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	029			
VII.	Poskytnuté příspěvky	035	61		61
VIII.	Daň z příjmů	037			
	Náklady celkem	039	13379	209	13588

Označení	VÝNOSY	Číslo řádku	Činnost		
			Hlavní 1	Hospodářská 2	celkem 3
B.	Výnosy	040	12047	302	12349
I.	Provozní dotace	041	9452		9452
II.	Přijaté příspěvky	043	1823		1823
III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	047	733	302	1036
IV.	Ostatní výnosy	048	38		38
V.	Tržby z prodeje majetku	055			
	Výnosy celkem	061	13379	209	13588
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	062	-1332	94	-1238
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	063	-1332	94	-1238

Sestaveno dne: 19.12.2018	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Richard Wiesner
Právní forma účetní jednotky z.s.	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)
Předmět podnikání Provozování sportovního zařízení	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis) tel.: linka: